

**Kompetenzentwicklung zur Gestaltung von
Übergängen in den Arbeitsmarkt**

Impressum

Das Material „Kompetenzentwicklung zur Gestaltung von Übergängen in den Arbeitsmarkt“ entstand im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“. Das Programm wurde gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Die Verantwortung für den Inhalt tragen die Autoren.

Autoren: Rüdiger Laskowski, Silvia Löwe, Katharina Meier, Bernhard Wagner

Betreuung
des Materials: Professor Dr. Ingeborg Bootz

Herausgeber: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung
e.V./ Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management
Storkower Straße 158, 10407 Berlin

Alle Rechte beim Herausgeber

Inhaltsverzeichnis

0.	Vorbemerkung	4
1.	Kurzzusammenfassung	5
2.	Das Begleitkonzept	9
2.1	Das Verständnis des Projektrahmens	9
2.2	Das Selbstverständnis der wissenschaftlichen Begleitung	15
2.2.1	Methodologische Grundlagen	15
2.2.2	Zwei Komponenten der Begleitung: „Prozessbegleitende Qualitätssicherung“ und „Modellforschung“	19
a)	Wissenschaftliche Begleitung als Qualitätssicherung	21
b)	Wissenschaftliche Begleitung als Forschung	22
2.2.3	Das Instrument der Prozessdokumentation	24
3.	Der gesellschaftliche und sozialwissenschaftliche Kontext	27
3.1	Anknüpfungspunkte im sozialwissenschaftlichen Diskurs	27
3.1.1	Organisationssoziologische Perspektive	27
3.1.2	Wandel der Arbeitsgesellschaft	29
3.1.3	Biographie als sensibilisierendes Konzept	33
3.1.4	Bürgerschaftliches Engagement im Dritten Sektor	34
3.2	Organisationen des „sozialen Umfelds“ als Projektträger	37
3.3	Erwerbsformen im sozialen Umfeld	40
4.	Ergebnisse der Begleittätigkeit (formative Evaluation) – Kurzbildbeschreibung und Einschätzung der Modellprojekte	47
4.1	Aktivitäten der Projektbegleitung	48
4.2	Zur Einschätzung der Gestaltungsprojekte	53
4.2.1	Gestaltungsprojekt des Lausitzer Wege e.V. (Lauchhammer) – „Lausitzer Zeitreisen“	56
4.2.2	Gestaltungsprojekt des Arbeitslosenverband Brandenburg e.V. – „Jule“	61
4.2.3	Gestaltungsprojekt des Solardorf Kettmannshausen e.V. – „Jules-Verne-Initiative“	65
4.2.4	Gestaltungsprojekt des Alzeyer und Wormser Bildungswerks des Handwerks gGmbH – „IMBUS“	70
4.2.5	Gestaltungsprojekt der Neuen Arbeit Essen gGmbH –	

„Dienstleistungspool für interkulturelle VermittlerInnen“	75
4.2.6 Gestaltungsprojekt der Stadtteilgenossenschaft Wedding e .G. – „Parcours zur Erwerbssicherung“	81
5. Ergebnisse aus der Begleitforschung	86
5.1 Forschungsaktivitäten	86
5.2 Die Bedeutung von biografischen Ressourcen und Potentialen	94
5.3 <u>Organisationen des sozialen Umfelds als Ermöglichungsraum für Kompetenzentwicklung – Erfolgsfaktoren</u>	101
5.3.1 Motivation und Identifikation als entscheidende Zugangs- voraussetzung	101
5.3.2 Schnittstelle mit Brückenfunktion	105
5.3.3 Schon- und Erprobungsraum	107
5.3.4 Lern- und tätigkeitsbegleitende Unterstützung	111
5.3.5 Vernetzung und Schaffung von sozialem Kapital	122
5.3.6 „Echte“ Tätigkeit mit Ernsthaftigkeitscharakter	125
5.3.7 Kompetenztransfer als Verknüpfung	126
5.3.8 Regionale Verankerung und lokale Kooperation	132
5.3.9 Lernende Organisationen	138
5.3.10 Erschließung innovativer Tätigkeitsfelder	139
6. Nachbemerkung	143
Literaturverzeichnis	146

0. Vorbemerkung

Der hier vorgelegte Abschlussbericht des Forschungs- und Gestaltungsprojektes „Kompetenzentwicklung zur Gestaltung von Übergängen in den Arbeitsmarkt – innovative Beschäftigungsfelder, Stärkung von Unternehmertum“ stellt die Aktivitäten und Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung im Zusammenhang dar. Der Aufgabenzuschnitt der wissenschaftlichen Begleitung umfasste dabei zwei zu differenzierende Komponenten: Die prozessbegleitende Evaluation sowie die Bearbeitung von Forschungsfragen; der Schwerpunkt lag in der zweijährigen Projektpraxis aufgrund der vorgefundenen Ausgangssituation in den Gestaltungsprojekten stärker auf den Aufgaben der Qualitätssicherung und Projektentwicklung im Rahmen der formativen Evaluation.

Der folgende Abschnitt enthält die Aufstellung der Rahmendaten des Projektes sowie eine in 10 Thesen gebündelte Kurzzusammenfassung wesentlicher Ergebnisse. Im zweiten Abschnitt wird das Begleitkonzept noch einmal grundlegend dargestellt, das Verständnis des Projektrahmens und die methodologischen Grundlagen werden skizziert. Im 3. Abschnitt folgt eine knappe Darstellung des für den Projektzusammenhang u.E. relevanten gesellschaftlichen und sozialwissenschaftlichen Kontextes. Abschnitt 4. enthält neben einem kurzen Abriss der wesentlichen Aktivitäten der Begleittätigkeit eine Beschreibung und Einschätzung der sechs Gestaltungsprojekte. Im letzten Abschnitt (5.) werden nach einer Beschreibung der Forschungsaktivitäten wesentliche Ergebnisse der Begleitforschung zusammengefasst. Dieser Abschnitt konzentriert sich weitgehend auf die Herausarbeitung wesentlicher Faktoren, die sich aus unseren Erkenntnissen heraus für eine Kompetenzentwicklung in den Organisationen des sozialen Umfeldes in Richtung der Möglichkeit des Übergangs in Erwerbsarbeit als förderlich erwiesen haben bzw. dafür förderlich sein könnten. Abschnitt 6 enthält einige weitere Schlussfolgerungen zum Ansatz des Lernens im sozialen Umfeld.

1. Kurzzusammenfassung

Projekttitle:

„Kompetenzentwicklung zur Gestaltung von Übergängen in den Arbeitsmarkt – innovative Beschäftigungsfelder, Stärkung von Unternehmertum“ – wissenschaftliche Begleitung (Ausschreibungsnummer U 040 / 2)

Auftragnehmer:

Technische Universität Dresden
Philosophische Fakultät – Institut für Soziologie
Lehrstuhl für Mikrosoziologie - Prof. Dr. Karl Lenz
01062 Dresden

in Kooperation mit:

Institut für regionale Innovation und Sozialforschung e.V. (IRIS)
Uhlandstraße 39
01069 Dresden

Laufzeit:

10/2004 – 9/2006

Projektziel:

Wissenschaftliche Begleitung, einschließlich prozessbegleitendem Qualitätsmanagement sowie der Bearbeitung von Forschungsfragen

Ergebnisse in Kurzform

Insgesamt konnte der Ansatz, des „Lernens in Tätigkeiten“ zum Teil eindrucksvoll bestätigt werden. Im Projektverlauf waren weniger konkret identifizierbare einzelne Tätigkeiten zu ermitteln, die Lernen und Kompetenzentwicklung im Organisationen des sozialen Umfeldes befördern, sondern bestimmte Settings, für die allerdings diese Organisationen prädestiniert sein können, wenn sie bestimmte Voraussetzungen erfüllen.

Zusammenfassend konnten die folgenden - im Abschnitt 5. dargestellten – Elemente identifiziert werden, die Organisationen des sozialen Umfelds zu Erfolg versprechenden Ermöglichungsräumen für Kompetenzentwicklung werden lassen können:

1. Zum geeigneten Lernort kann das soziale Umfeld nur werden, wenn es den darin verankerten Organisationen gelingt, bei den Zielgruppen eine ausreichende **Motivation** zur Betätigung in diesem Feld zu erzeugen, insbesondere über die **Identifikation** mit den (vor allem: ideellen) Zielen einer Organisation oder eines Projektes, und so rein instrumentelle Orientierungen zu überwinden.
2. Organisationen des sozialen Umfeldes können als Lernorte insbesondere dann Kompetenzentwicklungsprozesse in Richtung Beschäftigungsfähigkeit initiieren bzw. fördern, wenn sie sich als **Schnittstelle** begreifen, an der unterschiedliche Lern- und Tätigkeitsformen, Erfahrungen und Kompetenzen aus unterschiedlichen Lebensbereichen wie auch unterschiedliche Handlungslogiken (formell vs. informell) zusammengeführt und miteinander verknüpft werden. Organisationen des sozialen Umfelds sind dort zu verorten, wo alles zusammenkommt: Leben, Arbeiten und (formelles wie informelles) Lernen. Sie müssen sich ganz bewusst als eine solche Schnittstelle begreifen, als eine **Brücke** zwischen konkurrierenden Sphären.
3. Organisationen des sozialen Umfeldes sind insbesondere auch dann geeignete Lernorte zur Entwicklung erwerbsarbeitsrelevanter Kompetenzen, wenn sie für die in ihnen tätigen Menschen institutionelle **Erprobungsräume** bzw. Freiräume zur Reflexion erschließen oder bewahren, die es ermöglichen, das Tätigsein mit der Möglichkeit autobiographischen Lernens zu verbinden und so Biographie als Ressource zu nutzen.

Auf Grund ihrer ideellen Ausrichtung bieten sie einen „**Schonraum**“ unter realen Bedingungen, in denen die TeilnehmerInnen gemeinsam oder einzeln lernen, mit den neuen Herausforderungen umzugehen, schrittweise Verantwortung zu übernehmen oder Entscheidungen zu treffen. Dabei können Ressourcen der Organisation (Know-how, Kontakte, Räumlichkeiten usw.) genutzt werden zu denen der Zugang sonst nicht möglich wäre.

4. Im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Jobs, Praktika und auch Tätigkeiten auf dem regulären Arbeitsmarkt, die in der Regel eher nur die Einübung der „Verrichtung“ von Tätigkeiten ermöglichen, können und müssen Organisationen im sozialen Umfeld somit auch gezielt **Beratung und Unterstützung**, z.B. zur Initiierung von Reflexionsleistungen der dort tätigen Individuen leisten.
5. Ein erfolgreiches Lernen im sozialen Umfeld findet dann statt, wenn es gelingt, die lernenden Menschen bei der Erschließung neuer sozialer Kontakte bzw. bei der Einbindung in soziale **Netzwerkstrukturen** zu unterstützen und damit deren „**soziales Kapital**“ zu mehren.
6. Wichtig im Sinne eines nachhaltigen Lernerfolgs erscheinen nicht nur „reine“ Bildungsveranstaltungen, die Praxis nur „simulieren“ oder ein „Lernen auf Vorrat“ anbieten, sondern „**echte Tätigkeiten**“, „**richtige**“ (**ernsthafte**) **Arbeit**. Diese sollte aber mit Komponenten formellen Lernens – die dann in Tätigkeiten wieder erprobt werden können oder gar müssen – verbunden sein.
7. Zwar lässt die in den Sozialwissenschaften diagnostizierte zunehmende Entgrenzung von Leben und Arbeit bestimmte lebensweltliche Kompetenzen immer mehr

auch für eine berufliche „Verwertung“ relevant werden, aber nur dann, wenn diese lebensweltlichen Kompetenzen mit solchen professioneller (Organisations-)Arbeit verknüpft werden. Das „Tätig Sein“ im sozialen Umfeld verspricht vor allem dann erfolgreiche Lernprozesse, wenn freiwillig oder ehrenamtlich Tätige nicht einfach nur bestimmte eng abgegrenzte Tätigkeiten „verrichten“, sondern ein Lernerfolg hinsichtlich der Eröffnung beschäftigungsrelevanter Perspektiven entsteht vorwiegend aus dem Transfer von Kompetenzen. Dieser **Kompetenztransfer** kann nicht als einfache Übertragung oder Übernahme erfolgen, sondern im Sinne einer **Verknüpfung** von fachlichem Basiswissen (im weiten Sinne als „Fertigkeiten“) mit lebensweltlichen (privat-familialen) Kompetenzen und mit im sozialen Umfeld erworbenen (professionell-organisationalen) Kompetenzen.

8. Organisationen des sozialen Umfelds wirken vor allem **regional** (oder lokal); auch die dort arbeitenden oder lernenden Menschen beziehen sich vor allem auf die Region, weil dort Identifikationen hergestellt werden können, weil dort Wirkungen eigenen Engagements, eigener Tätigkeiten unmittelbar erfahren werden können. Eine Neuschöpfung von individuell und gesellschaftlich sinnvoller Arbeit entsteht nicht unbedingt primär im Bereich kommerzieller Unternehmen, sondern häufiger im Bereich der hier aktiven Organisationen: Diese greifen soziale Bedürfnisse, gesellschaftliche und vor allem auch regional orientierte Bedarfe auf, um gesellschaftlich sinnvolle Leistungen zu erbringen, die sich nicht oder noch nicht auf dem Markt absetzen lassen. Sie tragen zur Gewinnung von Lebensqualität bei und bieten Unterstützung bei der Lebensbewältigung. Dadurch erbringen sie bedeutende gesellschaftliche Integrationsleistungen.

Dennoch – oder gerade deshalb – sind diese Organisationen geradezu darauf angewiesen, **lokale und regionale Vernetzungsstrukturen** zu implementieren – mit Kommunen, aber auch mit KMU der Region. Und es versteht sich von selbst, dass dies gerade in benachteiligten Regionen mit geringer Wirtschaftskraft von besonderer Bedeutung ist.

9. Für viele Projektträger ist es eine neue Erfahrung, sich dem Thema Lernen bzw. Kompetenzentwicklung offensiv zuzuwenden. Es ist eine wesentliche Leistung von solchen Organisationen zwischen Markt und Staat, zum Kompetenzerwerb und zur Stabilisierung von Personen beizutragen; diese – bislang aber häufig quasi „nebenbei“ mitlaufende – Leistung rückt nun mit der Beteiligung an einem Projekt wie „Kompetenzentwicklung zur Gestaltung von Übergängen in den Arbeitsmarkt“ stärker in den Mittelpunkt.

Die bewusste Gestaltung lernförderlicher Organisationsstrukturen, die Schaffung und Erweiterung von Ermöglicheräumen zum Lernen erfordert somit durchaus eine Umorientierung innerhalb der Organisationen, die durchaus noch nicht überall in ausreichendem Maße internalisiert ist. Im Sinne „**lernender Organisationen**“ ist auch hier noch ein gutes Stück „Lernarbeit“ zu leisten – nicht nur, aber auch für die Organisationen im sozialen Umfeld.

10. Dabei geht es gewissermaßen um die Ermöglichung einer Initialzündung: Durch das Projekt „Kompetenzentwicklung zur Gestaltung von Übergängen in den Arbeitsmarkt“ konnten beispielhafte Möglichkeiten erprobt werden, aus dem sozialen Umfeld heraus Mittel und Wege zu generieren, die – wenn sie denn erfolgreich, und das heißt vor allem beispielhaft und übertragbar sind – neue nachhaltige und sich perspektivisch selbst tragende Wege der Generierung von Erwerbsarbeit durch Kompetenzentwicklung öffnen können.

Die Gestaltungsprojekte bleiben deshalb aufgefordert, gezielt die **Entwicklung innovativer Tätigkeitsfelder** zu initiieren und zu unterstützen. Diese Aufgabe ist für einige Träger insofern eine Herausforderung, da bisher vorwiegend Tätigkeits- oder Geschäftsfelder entwickelt wurden, die hauptsächlich auf eine spezielle Qualifizierung der TeilnehmerInnen ausgerichtet waren. Angesichts der rückläufigen Förderung durch den Staat müssen aber auch Ansätze zur Schaffung neuer Beschäftigung vorwiegend in ökonomisch relevanten Bereichen der sozialen Organisationen entwickelt werden deren Bedarfe von regionalen Privatunternehmen nicht gedeckt werden, die für Arbeitssuchende jedoch sinnvolle und existenzsichernde Tätigkeiten ermöglichen.

Abbildung 1: Organisationen des sozialen Umfelds als Ermögungsraum für Kompetenzentwicklung



2. Das Begleitkonzept

2.1 Verständnis des Projektrahmens

Das Ziel des Forschungs- und Gestaltungsprojektes *„Kompetenzentwicklung zur Gestaltung von Übergängen in den Arbeitsmarkt – innovative Beschäftigungsfelder, Stärkung von Unternehmertum“* war die (Weiter-) Entwicklung, Erprobung und Analyse transferierbarer Modelle, die aufzeigen können, wie durch Lernen und Handeln im „sozialen Umfeld“ innovative Felder für Erwerbsarbeit bzw. konkrete neuartige erwerbssichernde Tätigkeiten erschlossen werden können.

Vorerfahrungen aus dem Forschungsprogrammbereich „LisU“ konnten belegen, dass Tätigkeiten innerhalb des sozialen Umfeldes erwerbswirtschaftliches Handeln hervorbringen und Arbeitsplätze schaffen können. Berufsrelevante Kompetenzen werden vielfach im Rahmen von Tätigkeiten innerhalb des sozialen Umfeldes, z.B. durch bürgerschaftliches Engagement und ehrenamtliche Tätigkeit in Vereinen bzw. im Freizeitbereich erworben bzw. weiterentwickelt.

In diesem Modellprojekt standen Ansätze im Mittelpunkt, die die Entstehung erwerbssichernder Tätigkeiten aus freiwilliger, gemeinnütziger oder geförderter Arbeit heraus ermöglichen und zukunftsfähige Bereiche für Erwerbsarbeit in einer sich ändernden Arbeitsgesellschaft aufzeigen sollten.

Es ging insbesondere um transferierbare Beispiele, die aufzeigen sollten

- wie aus freiwilligen, gemeinnützigen, individuell sinnvoll erlebten Tätigkeiten öffentlich geförderte und damit ebenso erwerbssichernde Arbeit entsteht,
- wie aus freiwilliger oder geförderter Arbeit Zugänge in Erwerbsarbeit unterstützt werden können, einschließlich neuer Formen von Existenzgründungen und
- wie neue Mischformen von Erwerbsarbeit gestaltet werden können, die beispielsweise eine Finanzierung über den Markt mit öffentlicher Förderung verbinden.

Im Fokus standen dabei individuelle, selbstbestimmte und selbstorganisierte Lernprozesse sowie deren Voraussetzungen. Die Gestaltungsprojekte hatten die Aufgabe, Bedingungen und Tätigkeitsformen zu ermöglichen, unter denen die dort tätigen Personen in der Lage sind, das eigene biografische Vermögen, beschäftigungsrelevante Kompetenzen und Anforderungen an berufliches und unternehmerisches Handeln produktiv zusammenzubringen.

Auf der organisationalen Ebene ging es um die Gestaltung geeigneter „zukunftsfähiger“ Organisationsstrukturen, sowohl hinsichtlich der Beschaffenheit des institutionellen Rahmens, innerhalb dessen die Lernprozesse initiiert werden und sich entfalten können (Organisationen des sozialen Umfeldes als „Ermöglichungsräume“ für Kompetenzentwicklung) als auch hinsichtlich des Potentials zur Erschließung neuer Formen von Erwerbsarbeit aus freiwilligen Tätigkeiten im organisationalen Umfeld („Neuschöpfung von Erwerbsarbeit“).

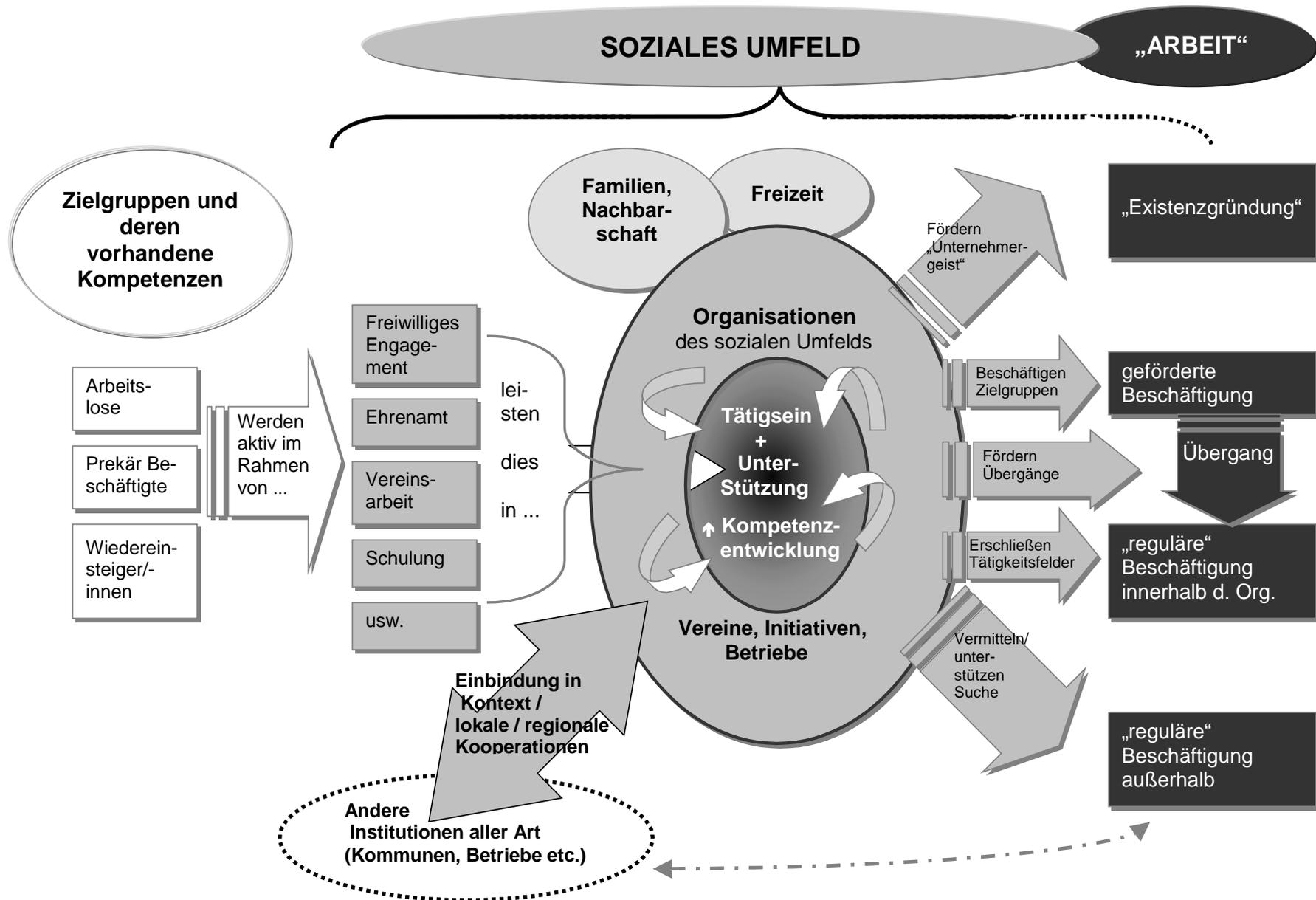
Die Gestaltungsprojekte stellten einerseits „Ermöglichungsräume“ für Lernprozesse bereit, in denen die beteiligten Personen Kompetenzen entwickeln können, die sie dazu befähigen, angesichts der durch Diskontinuität geprägten Lebensläufe zum kompetenten Gestalter der eigenen Biographie zu werden und Übergänge in verschiedene Formen von Arbeit zu realisieren. Eine wesentliche Aufgabe war dabei auch die Schaffung von Anreizen zum Lernen im sozialen Umfeld bzw. die Etablierung von „Anerkennungsstrukturen“, die letztlich zum Engagement der Zielgruppen führen und dieses längerfristig stabilisieren können.

Andererseits hatten die beteiligten Organisationen die Aufgabe, die Entwicklung innovativer Tätigkeitsfelder, die im Erfolgsfall auch zu einer Etablierung neuer Geschäftsfelder für die beteiligten Organisationen führen kann, zu unterstützen bzw. zu initiieren. Dies geschah dabei nicht primär *für*, sondern *mit* den potentiellen Zielgruppen: Letztere sollten nicht einfach „geschult“ oder „qualifiziert“ werden, um dann Arbeit zu finden, sie sollten aber auch nicht einfach nur „in Arbeit gebracht“ – etwa vermittelt – werden, sondern sie waren gewissermaßen selbst die Hauptakteure bei der Erschließung ihrer eigenen potentiellen Erwerbsarbeit; eben in Anknüpfung an Kompetenzen, die sie im außerbetrieblichen Umfeld erworben haben und weiterentwickeln. Sie sind in unterschiedlicher Art und Weise in diesem sozialen Umfeld tätig und bringen ihre Kompetenzen aktiv mit ein, wenn es um die Erschließung von Übergängen in Erwerbsarbeit geht, gleichzeitig erweitern sie durch die Tätigkeiten, die sie dabei ausführen wiederum ihre Kompetenzen.

Es war ein wesentliches Projektziel, zu analysieren, wie sich – im Rahmen welcher Tätigkeiten – Beschäftigungsfähigkeit und erwerbsarbeitsrelevante Kompetenzen wie Kreativität und Verantwortungsbewusstsein u.v.a. in diesem Prozess herausbilden, welche Unterstützungsleistungen dabei durch die jeweiligen Modellprojekte geleistet werden können und auch, welcher Rahmenbedingungen und welcher regionaler lernförderlicher Strukturen es bedarf, damit solche Projektmodelle nachhaltig wirksam werden können.

Die folgende Abbildung versucht den Projektkontext im Überblick abzubilden.

Abbildung 2: „Kompetenzentwicklung zur Gestaltung von Übergängen in den Arbeitsmarkt“ – Projektkontext im Überblick



Die insgesamt sechs – im Abschnitt 4.2. abschließend kurz skizzierten und eingeschätzten – Gestaltungsprojekte waren in sehr unterschiedliche Kontexte eingebettet und verfolgten dabei recht verschiedene Zugänge, konvergierten allerdings letztendlich – und nach zahlreichen Interventionen durch die wissenschaftliche Begleitung (im folgenden: WiB) – im gemeinsamen Ziel, durch Kompetenzentwicklung im sozialen Umfeld neue Übergänge in Erwerbsarbeit zu ermöglichen.

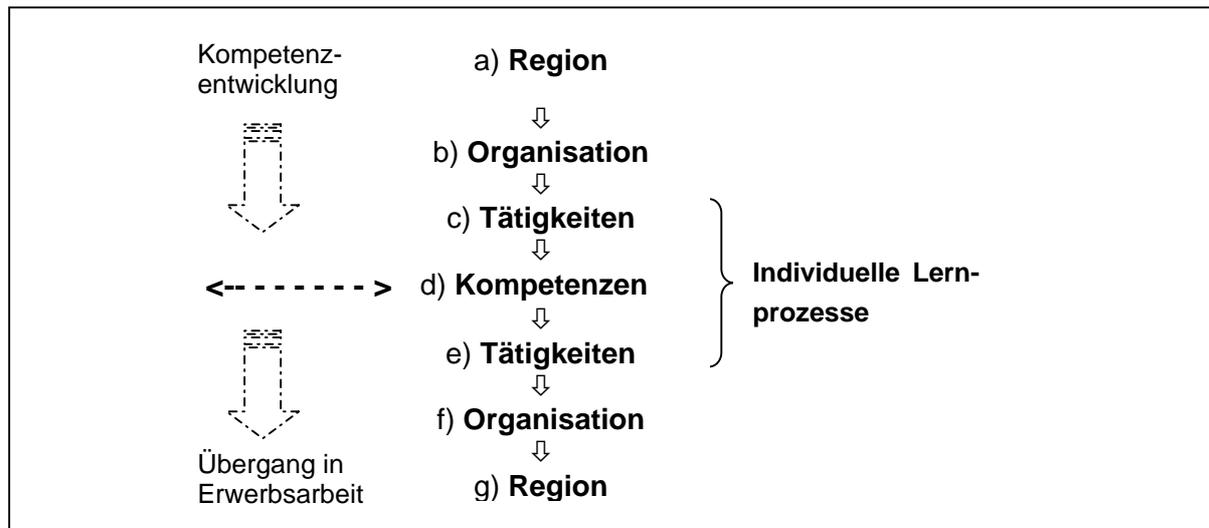
Für beide weiter unten beschriebenen Komponenten der Begleittätigkeit (die prozessbegleitende Qualitätssicherung und die Forschungsarbeit) lassen sich drei Ebenen identifizieren, die maßgeblich für die wissenschaftliche Begleitarbeit erschienen und diese analytisch strukturieren sollten.

- *Die individuelle Ebene:* Auf der Ebene des handelnden und lernenden Individuums ist von Bedeutung, unter welchen Bedingungen sich Kompetenzen entwickeln und wie dies in Abhängigkeit von unterschiedlichen Faktoren (Motivation, Vorerfahrungen, persönlicher Hintergrund) geschieht. Ganz besonders waren dabei solche Kompetenzen und Lernprozesse von Interesse, die die Bewältigung von Übergängen – das können Übergänge in sehr unterschiedliche Formen der Beschäftigung sein – befördern konnten.
- *Die organisationale Ebene:* Hier geht es um die Gestaltung geeigneter Organisationsstrukturen, die fruchtbare Ermöglichungsräume für solche Lernprozesse bereitstellen und die die Entwicklung innovativer Erwerbsfelder unterstützen bzw. erst ermöglichen. Im Fokus unseres Projektes stand dabei vor allem derjenige Ausschnitt des „sozialen Umfeldes“ im Sinne von LISU, in dem dieses freiwillige oder bürgerschaftliche Engagement – aber auch Formen geförderter Arbeit - stattfindet; also der Bereich innerhalb oder im Umfeld von Organisationen (des sog. „Dritten Sektors“) in dem sich diese Individuen betätigen.
- *Die regionale Ebene:* Die Organisationen wirken nicht nur nach innen, sondern auch nach außen. Sie sind Akteure in einem regionalen Umfeld in das sie hineinwirken und aus dem sie ihrerseits Impulse beziehen oder auch mit Hemmnissen konfrontiert sind.

Hierbei handelt es sich nicht lediglich um drei analytisch zu differenzierende und jeweils getrennt zu betrachtende Bereiche, sondern um drei aufs engste miteinander verwobene Handlungsebenen, innerhalb derer sich die zugrunde liegende Projektidee materialisiert und die sich durchwegs gegenseitig bedingen und voraussetzen.

Grob vereinfacht lässt sich der Zusammenhang der drei Ebenen Individuum, Organisation und Region in unserem Verständnis des Projektkontextes auf der Ebene der Gestaltungsprojekte wie folgt fassen:

Abbildung 3: Zusammenhang der drei Ebenen Region, Organisation und Individuum



- a) Die vorhandenen *regionalen* (und lokalen) Rahmenbedingungen bilden die Hintergrundfolie (i.S. lernförderlicher regionaler Bedingungen), innerhalb derer die beteiligten Organisationen ihre Gestaltungsarbeit nur initiieren können und die sie deshalb als (ggf. zu verändernde) Strukturen zunächst analytisch zu erschließen haben, auch und vor allem hinsichtlich regionaler Vernetzungs- und Kooperationsoptionen, welche die Entwicklung innovativer Beispiele für erweiterte und neue Erwerbsfelder unterstützen bzw. erst ermöglichen.
- b) Die beteiligten *Organisationen* (in unserem Projekt durchwegs im Dritten Sektor angesiedelt) stellen für die Individuen die Betätigungs- und damit Lernorte dar, innerhalb derer bzw. in deren Umfeld freiwillige, gemeinnützige, individuell sinnvoll erlebte Tätigkeiten aus- und eingeübt, erprobt und gelernt werden können. Die erste Aufgabe der Organisationen besteht in dieser Perspektive in der Bereitstellung und Gestaltung von produktiven Ermöglichungsräumen für solche Tätigkeiten, nicht zuletzt durch regionale Kooperation und Vernetzung.
- c) Individuelle Lernprozesse und die daraus resultierenden Kompetenzen werden durch *Tätigkeiten* im sozialen Umfeld (bzw. dessen hier in Frage stehendem Ausschnitt der Organisationen der freiwilligen Arbeit, des bürgerschaftlichen Engagements etc.) erworben und eingeübt. Hier ist der Blick zunächst auf diejenigen Tätigkeiten im Rahmen bürgerschaftlichen und freiwilligen Engagements zu richten, die geeignet sind, selbstbestimmte und selbstorganisierte Lernprozesse zu initiieren und zu fördern (= Tätigkeiten, in denen gelernt wird).
- d) Im Brennpunkt der Aktivitäten der Gestaltungsprojekte stehen naturgemäß die in den individuellen Lernprozessen erworbenen *Kompetenzen* auf der Ebene der Individuen. Diese sind für die Akteure in den Gestaltungsprojekten nur schwer fassbar und auch in der Analyse der wissenschaftlichen Begleitung nur schwer empirisch ermittelbar.
- e) Die in den Organisationen des Dritten Sektors angeeigneten (erwerbsarbeitsrelevanten) Kompetenzen manifestieren sich aber wiederum in spezifischen *Tätigkeiten*, zu denen die Individuen nun aufgrund der vorgelagerten Lernprozesse befähigt wurden. Diese individuellen Tätigkeiten und die sich in Ihnen manifestierenden

Kompetenzen steigern nun einerseits die Beschäftigungsfähigkeit der Individuen; sie bergen andererseits zugleich das (wirtschaftliche und gesellschaftliche) Innovationspotential in sich, das die Erschließung innovativer Erwerbsarbeit ermöglicht (= Tätigkeiten, die aufgrund vorgelagerter Lernprozesse möglich werden).

- f) An dieser Stelle geraten die *Organisationen* nun nicht mehr in ihrer Funktion als „Anbieter“ und Gestalter von Ermöglichungsstrukturen des Lernens in den Blick, sondern als Akteure der Erschließung und Entwicklung von neuen Erwerbsfeldern. Hier geht es um die Entwicklung zukunftsfähiger Organisationsstrukturen, die wirksame Träger für neue Erwerbsarbeit sein können.
- g) Schließlich wirken die Organisationen wiederum über regionale Vernetzungs- und Kooperationsaktivitäten in die Region hinein, nicht zuletzt zur Absicherung und Etablierung neuer Erwerbsfelder. Darüber hinaus geht es nicht zuletzt um die Ausgestaltung regionaler Lernkulturen, die auch zur Zukunftsfähigkeit von Regionen beitragen.

2.2 Das Selbstverständnis der wissenschaftlichen Begleitung

2.2.1 Methodologische Grundlagen¹

Die wissenschaftliche Begleitung war *handlungsorientiert und dialogisch angelegt*.

Sie orientierte sich an wesentlichen Prinzipien

- der **Handlungsforschung**,
- des **qualitativen Forschungsparadigmas** sowie
- am Programm einer **formativen Evaluation**.

Ansätze von **Handlungsforschung** erscheinen dann angezeigt, wenn es darum geht, Lösungsstrategien zur Initiierung von Entwicklungen oder Veränderungen im Praxisfeld zu suchen und zu erproben².

Im vorliegenden Projekt geschah die Begleitung der Gestaltungsprojekte einerseits aus *engagierter* Perspektive heraus, die Grenze zwischen (distanziertem) Wissenschaftler und (engagiertem) Praktiker/Gestaltungsakteur sollte hier - ganz im Sinne der Handlungsforschung - ein Stück weit aufgehoben sein.

Die Bewertung der Zielerreichung, insbesondere die Bearbeitung der Forschungsfragen andererseits kommt nicht umhin, eine für wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn unabdingbare Distanz zum Feld aufrecht zu erhalten, geschieht mithin aus „*distanzierter*“ Perspektive.

Praktische Tätigkeiten und wissenschaftliche Forschung waren in unserem Konzept aber untrennbar miteinander verwoben: Sie geschehen aus unterschiedlichen Perspektiven heraus, korrespondieren aber im gemeinsamen Ziel, Wissen über Kompetenzentwicklung im Kontext freiwilliger, gemeinnütziger oder geförderter Arbeit zur Erschließung erwerbssichernder Tätigkeiten zu produzieren *und* in modellhaften Projekten zu erproben.

Unsere Orientierung an zentralen Prinzipien der Handlungsforschung bezieht sich auf die folgenden Prämissen:

Die wissenschaftliche Begleitung

- ist konzipiert als *gegenseitiger* Lernprozess, in den sowohl die Begleitforscher als auch die Projektakteure mit einbezogen werden,
- sieht Forscher und „Erforschte“ *gemeinsam* in einen kollektiven Prozess der Initiie-

1 Zum Begleitkonzept wurden mehrfach Anregungen aufgenommen aus : Andreas Heimer/Heimfried Wolff (2003): Entwicklung und Erprobung eines Instrumentariums zur formativen Evaluation offener Gestaltungsprojekte, in: QUEM-Materialien 49

2 vgl. zum Überblick über das Konzept der Handlungsforschung: Heinz Moser (1975): Aktionsforschung als kritische Theorie der Sozialwissenschaften, München; Rolf Huschke-Rhein (1987): Qualitative Forschungsmethoden und Handlungsforschung II, Köln: Rhein-Verlag; Hubert Stigler (1996). Methodologie. Vorlesungsskriptum. Universität Graz: „<http://www-gewi.kfunigraz.ac.at/edu/studium/materialien/meth.doc>“ (8.3.2004); Philipp Mayring (1996): Einführung in die qualitative Sozialforschung, 3. Aufl., Weinheim: Beltz, S. 35 - 39

rung von *Veränderungsstrategien* im sozialen Umfeld eingebunden,

- folgt einer *zyklischen Verlaufsform*, bei der durch die Beteiligung der Betroffenen im Feld und das kontinuierliche Feed-back von (Zwischen-)Ergebnissen in das Feld eine zeitnahe Änderung bzw. Anpassung des Projekthandelns ermöglicht werden soll.

Das Projekt „*Kompetenzentwicklung zur Gestaltung von Übergängen in den Arbeitsmarkt – innovative Beschäftigungsfelder, Stärkung von Unternehmertum*“ förderte sehr komplexe regionale Gestaltungsprojekte zur Entwicklung und Erprobung neuer Modelle der Kompetenzentwicklung in Bezug auf den Übergang in den Arbeitsmarkt. Die WiB bezog sich in diesem Kontext u.a. auf die Analyse und Initiierung von „innovativen Lösungen“ – also bislang unbekannter Prozesse und Wirkungen –, auf die „Messung“ der Qualität sehr komplexer Handlungszusammenhänge wie auch auf die intensive und umfassende Begleitung weniger Einzelprojekte. Wissenschaftliche Begleitung war in diesem Kontext **explorative Methoden** angewiesen, da die Projektziele erst konkretisiert, die verschiedenen Ansätze erst entwickelt und umgesetzt werden mussten. Die ausschließlich qualitativen Ziele des Programms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“, entzogen sich weitestgehend einer Quantifizierung. Standardisierte Methoden wären weitgehend ins Leere laufen. Damit ist geradezu prototypisch ein Gegenstand beschrieben, der vorwiegend **qualitative Methoden**³ erforderte.

Die zentralen Prämissen der wissenschaftlichen Begleitung in diesem Zusammenhang waren:

- *Explorative Funktion*: Ziel ist es, Neues zu entwickeln und entdecken und empirisch begründete Theorien zu entwickeln.
- *Prozesscharakter der Forschung*: Die stattfindenden Aktivitäten und Ergebnisse werden nicht als statisch und unabänderlich angesehen, sie werden laufend durch das Handeln der Akteure reproduziert und modifiziert, nicht zuletzt durch den Prozess der Forschung selbst.
- *Forschung als Kommunikation*: Die Kommunikation der Forscher mit dem Feld und den Beteiligten wird zum expliziten und konstitutiven Bestandteil der Erkenntnis, statt sie als „Störvariable“ soweit wie möglich eliminieren zu wollen.
- *Reflexivität*: Die eigene Rolle der Forscher, der eigene verändernde Einfluss auf das Feld innerhalb der Forschungskommunikation ist an jeder Stelle des Forschungsprozesses zu reflektieren. Damit verbindet sich auch die Forderung, die einzelnen Untersuchungsschritte zu explizieren, um den kommunikativen Nachvollzug zu ermöglichen.
- *Zirkularität*: Im Gegensatz zum linearen Ablauf quantitativer Forschung werden an jeder Stelle des Forschungsprozesses vorhergehende Schritte wieder aufgenommen, wenn der Erkenntnisfortschritt oder neue Konstellationen neue Aspekte zu Tage fördern, die bis dato nicht berücksichtigt wurden.

3 vgl. hierzu: Uwe Flick (1995): *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*, Reinbek: Rowohlt, S. 13ff; Lamnek, Siegfried (1995): *Qualitative Sozialforschung*, Band 1: *Methodologie*, Weinheim: Beltz, S. 21 - 29

Im Konzept einer **formativen Evaluation** verstand sich wissenschaftliche Begleitung als Instrument der Qualitätsentwicklung bzw. Qualitätssicherung. Den EvaluatorenInnen kam dabei eine Rolle als ModeratorInnen bzw. BeraterInnen im Dialog mit den am Projekt beteiligten Gruppen zu. Der Evaluationsgegenstand war lediglich vorläufig abgesteckt und wurde im Fortgang des Entwicklungsprozesses neu konturiert, je nach den Interessen der Organisationen, Gruppierungen oder Personen, die am Programm beteiligt waren.

- Formative Evaluation erforderte insofern ein „offenes“ Konzept, als darin die Bestimmung der Feinziele, Fragestellungen, Hypothesen usw. zentrale Aufgabe des Evaluationsprozesses selbst war. Besonders die Eingangsphase der Begleitung, aber auch die anschließenden Erhebungs-, Auswertungsarbeiten-, Interpretationen und Rückmeldungen wurden weitestmöglich auf die Bedürfnisse der Beteiligungsgruppen abgestimmt.⁴
- Die Evaluation war dabei in die gesamte Projekt-Historie eingebunden, von der Aufarbeitung und Präzisierung der Problemwahrnehmungen und der Entwicklung von Zielvorstellungen über die Entwicklung geeignet erscheinender Maßnahmen bis hin zu deren Erprobung bzw. Umsetzung.⁵

Diese methodologischen Prinzipien, insbesondere die Anlehnung an das Konzept der Handlungsforschung betonen die dialogische Komponente: Die regelmäßige Rückkopplung der Begleitforschung an die Projekte – die ja ohnehin ein Prinzip jeglicher wissenschaftlicher Begleitung sein sollte – wurde im verfolgten Konzept erweitert zur diskursiven Begleitung von Beginn an: Die wissenschaftliche Begleitung produzierte nicht isoliert („für sich“) Fragestellungen, Daten und Ergebnisse, die dann als „Zwischenbericht“ an die Projekte rückgekoppelt wurden, sondern sie produzierte jene Fragen, Daten und Ergebnisse prinzipiell im kontinuierlichen Dialog mit den Gestaltungsakteuren der Projekte.

Der Ablauf einer so verstandenen Vorgehensweise ist „iterativ“, schleifenartig, ist ein fortwährendes Fragenstellen, Antworten, Bewerten, Informieren und Aushandeln.

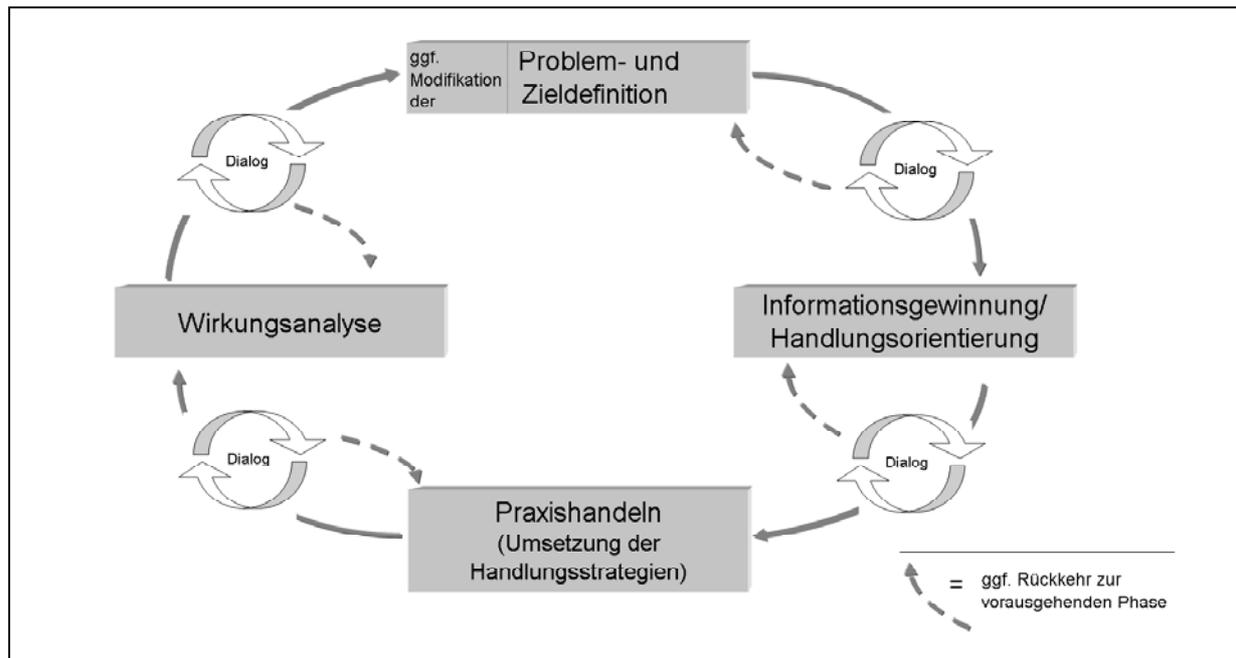
Tragende Säulen des Konzeptes waren dabei der diskursive Ansatz und die zyklische Verlaufsform: Sie sind aufs engste miteinander verwoben, da eine dialogische Forschung und Begleitung nur auf dem Wege des wiederholten Durchlaufens der Phasen der Problem- und Zieldefinition, der Informationsgewinnung und Handlungsorientierung, der Implementierung der Handlungsstrategien im Praxishandeln sowie der reflektierenden Wirkungsanalyse realisiert werden kann. Dabei genügte es im Sinne des verfolgten Konzeptes nicht - wie häufig postuliert -, einfach am Ende des durchlaufenen Zyklus eine „Diskursphase“ einzubauen um „Evaluationsergebnisse frühzeitig in die Gestaltungsprojekte zurückzuspielen“; das dialogische Vorgehen ist zu *jeder* Phase des Zyklus angezeigt und notwendig.

4 Vgl.: Wolfgang Beywl (1991): Entwicklung und Perspektiven praxiszentrierter Evaluation, in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 14/3, S. 268

5 vgl. Helmut Kromrey (2001): Evaluation – ein vielschichtiges Konzept - Begriff und Methodik von Evaluierung und Evaluationsforschung. Empfehlungen für die Praxis, in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 24. Jg., Heft 2, S. 128

Die folgende Abbildung soll dieses Prinzip des kontinuierlichen Dialogs verdeutlichen:

Abbildung 4: Der zyklische Verlauf dialogischer Begleitforschung



War der Zyklus einmal durchlaufen, so begann er ggf. mit der Modifikation der Problem- und Zieldefinition von neuem. Durch den kontinuierlichen Dialog in allen Phasen konnten Fehlentwicklungen oder Probleme oft rechtzeitig – in jeder Phase des Evaluationsdialoges und nicht erst am Ende des Zyklus – erkannt oder von vorn herein vermieden werden. Das dialogische Prinzip bezog sich also nicht nur auf die angemessene (gelegentliche) Rückkopplung von Ergebnissen durch die wissenschaftliche Begleitung, sondern auf die gemeinsame Entwicklung des gesamten Prozesses. Die einzelnen Schritte erfolgten dabei durchaus arbeitsteilig und gewissermaßen im Rollentausch: So wie die WiB bspw. bei der Reflexion bzw. Wirkungsanalyse der primäre Inputgeber war, so fiel diese Rolle bei der Umsetzung der Handlungsstrategien in erster Linie den Gestaltungsakteuren zu. Insgesamt blieben aber in allen Phasen der Projektentwicklung sowohl die wissenschaftliche Begleitung an die Projekte, als auch die Projekte an die wissenschaftliche Begleitung gekoppelt. Durch den kontinuierlichen Diskurs wurde auch von vorn herein eine wechselseitige Perspektivenübernahme ermöglicht. Die Verantwortung für die Strukturierung und Moderation eines kontinuierlichen Dialogs mit den Gestaltungsprojekten verblieb dabei bei der wissenschaftlichen Begleitung. Dies bedeutete aber auch, dass im Rahmen wissenschaftlicher Begleitung ein Verständigungsprozess über die unterschiedlichen Rollen und Funktionen der evaluierenden Wissenschaftler einerseits und der im Gestaltungsprojekt tätigen „Praktiker“ andererseits auch in Bezug auf die Forschungsaktivitäten stattfinden musste.

2.2.2 Zwei Komponenten der Begleitung: „Prozessbegleitende Qualitätssicherung“ und „Modellforschung“

Die wissenschaftliche Begleitung geschah in einer Doppelperspektive von *prozessbegleitender Qualitätssicherung* („Evaluation im engeren Sinne“) und *Modellforschung*:

- a) Die *Prozessbegleitung* geschah mit dem Ziel, die Gestaltungsprojekte im Sinne der oben dargestellten Methodik zu befähigen, eine den Intentionen des Förderprogramms entsprechende Projektentwicklung zu betreiben, d.h. in ihrem Umfeld Tätigkeiten und Bedingungen aufzuschließen und zu fördern, unter denen Kompetenzentwicklung zur Gestaltung von Übergängen in innovative Bereiche des Arbeitsmarktes ermöglicht wurde (= *prozessbegleitende Qualitätssicherung*).
- b) Für die Forschungsperspektive der wissenschaftlichen Begleitung waren die allgemeinen Ziele leitend, aus der Gesamtbegleitung der sechs Modell-Projekte und im differenzierten Vergleichsverfahren Indikatoren für die Nachhaltigkeit und Übertragbarkeit der modellhaften Ansätze zu gewinnen, Fallbeschreibungen „guter Praxis“ zu erarbeiten und im Sinne eines „Vermittlers“ zwischen Projektpraxis und wissenschaftlichem Diskurs zur gegenseitigen Bereicherung von Wissenschaft und Praxis beizutragen. (= *Modellforschung*).

Abbildung 5: Qualitätsmanagement und praxisgeleitete Forschung als integrale Bestandteile der wissenschaftlichen Begleitung



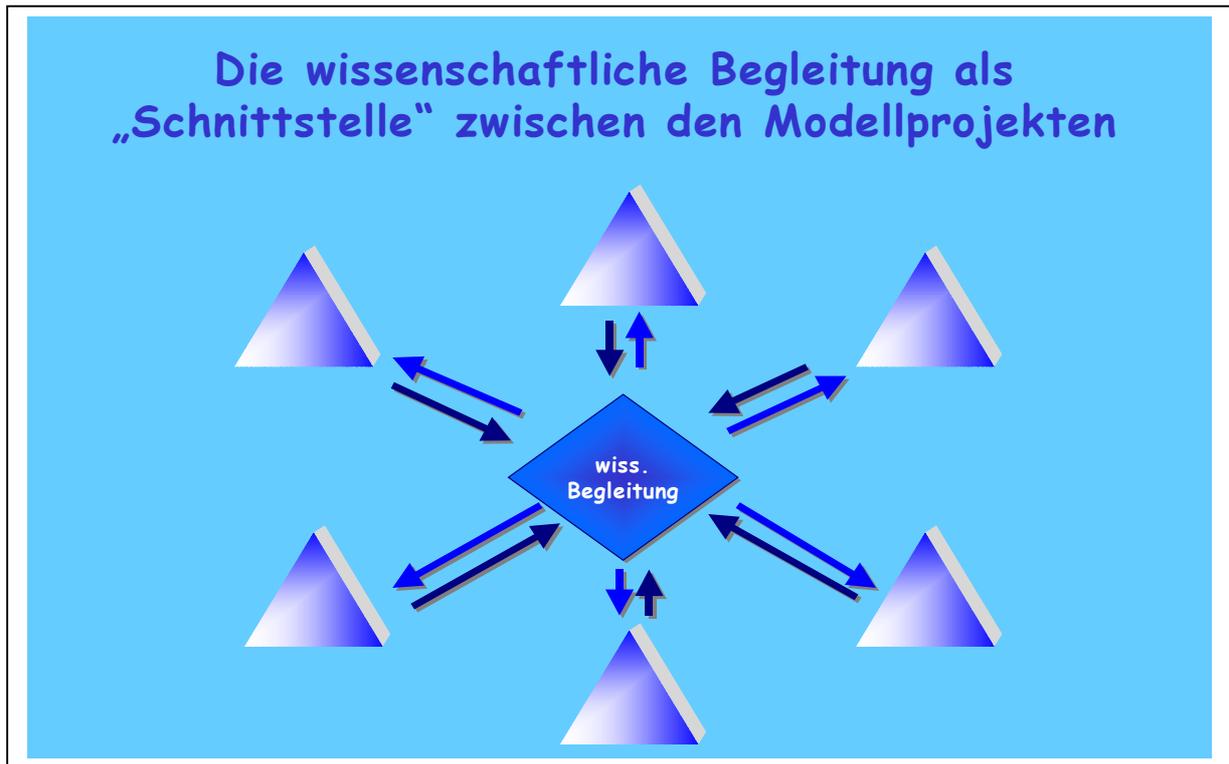
Vermittlungsfunktion der wissenschaftlichen Begleitung:

Die wissenschaftliche Begleitung verstand sich dabei in zweierlei Hinsicht als Vermittler:

1) *Vermittler zwischen den Projekten:*

Hier ging es um Anregungen zum Austausch und um das Aufschließen von Möglichkeiten gegenseitigen Lernens voneinander.

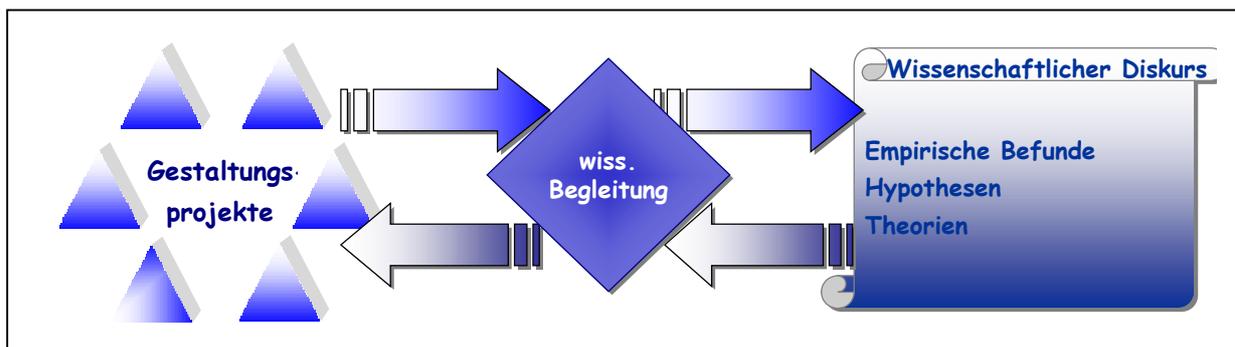
Abbildung 6: Die wissenschaftliche Begleitung als „Schnittstelle“ zwischen den Modellprojekten



2) *Vermittler zwischen Praxis und Theorie:*

Forschungsfragen entstanden zum Teil aus praktischen Erfahrungen der Projektakteure, diese Erfahrungen waren für die WiB Empirie, die es zu systematisieren und mit den wissenschaftlichen Diskursen zu vermitteln galt.

Abbildung 7: Die wissenschaftliche Begleitung als „Schnittstelle“ zwischen Gestaltungsprojekten und wissenschaftlichem Diskurs



a) Wissenschaftliche Begleitung als Qualitätssicherung

Nun heißt Evaluation in einer einfachen Übersetzung zunächst nur soviel wie „Bewertung“. Und natürlich bedeutet wissenschaftliche Begleitung als Evaluation oder als „Qualitätssicherung“ auch, dass hier etwas bewertet werden muss: Der Projektfortschritt im Sinne des gemeinsamen Programms.

Im Sinne des vorgestellten Konzeptes sind dabei aber vor allem zwei Aspekte hervorzuheben:

- a) Unser Ziel war nicht eine bloße „ex post-Bewertung“ (= „summative Evaluation“), die nach getaner Arbeit auftaucht und anhand mitgebrachter Kriterien den Projekterfolg feststellt. Die Bewertung des Erfolges und Misserfolges der Aktivitäten der Projekte erfolgte hier stets mit dem Ziel, zeitnah Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen zu ziehen und diese *zur Sicherstellung eines erfolgreichen weiteren Projektverlaufs* an die Partner zurückzuspiegeln.
- b) Im Sinne des dialogischen Ansatzes heißt dies auch, dass die Kriterien für die Bewertung (die Indikatoren des Projekterfolges) nicht von uns gleichsam von außen vorgegeben werden sollen, sondern dass diese Kriterien bzw. Indikatoren *gemeinsam* mit den Projektakteuren gewonnen und ggf. revidiert werden.

Die wissenschaftliche Begleitung verstand sich im vorliegenden Projekt somit als kontinuierliche Begleitung und Beratung zur Sicherstellung des Projekterfolges.

Die *detaillierte Bestimmung der Ziele* des Projektes bzw. einzelner Aktivitäten ist unverzichtbar für jegliche Evaluation im Sinne einer Qualitätssicherung und gestaltete sich im vorliegenden Projekt als besondere Herausforderung.

Dabei konkretisiert die Operationalisierung die (zunächst meist recht abstrakten) Leitziele und macht sie einer Überprüfung (als konkretisierte Handlungsziele) erst zugänglich. Die erste und wichtigste Aufgabe zu Beginn der Projektarbeit (und von da an kontinuierlich) war somit die Bestimmung und Operationalisierung der Ziele, d.h. die Konkretisierung der Leitziele in operative Ziele oder konkrete Handlungsziele und sodann die Entwicklung der konkreten Mittel zur Erreichung dieser Ziele.

Diese Operationalisierung geschah im *intensiven Dialog* zwischen Projektakteuren und wissenschaftlicher Begleitung. Dabei erfolgte die Analyse der durch die Projektaktivitäten verfolgten Ziele sowie die Feststellung der Zielerreichung auf zwei Ebenen:

- Zum einen war die Konsistenz der Ziele zu analysieren, d.h.: entsprechen die operativen Ziele dem Leitziel, sind die gewählten Mittel geeignet, die operativen Ziele zu verwirklichen?
- Zum anderen war die Kompatibilität der Ziele mit dem Programm Lernkultur Kompetenzentwicklung zu überprüfen: Das schönste Ergebnis ist im Sinne des Programms zwecklos, wenn es nicht auf dem Boden des Programms steht!

Es sei bereits hier angemerkt, dass diese Aufgabe aufgrund der vorgefundenen Ausgangskonstellation – mit einer zunächst in mehreren Gestaltungsprojekten deutlich werdenden Diffusität der Ziele bzw. Distanz zu den Projektzielen im Sinne unseres Pro-

jektverständnisses – einen weitaus größeren Rahmen einnehmen musste, als dies ursprünglich abzusehen war.

b) Wissenschaftliche Begleitung als Forschung

Die Forschungsaufgabe der wissenschaftlichen Begleitung war sowohl empirisch als auch theoretisch orientiert und sollte ebenfalls in enger Kooperation mit den Modellprojekten erfüllt werden.

Forschungsschwerpunkte waren einerseits durch den Programmrahmen vorgegeben:

- Auf der Ebene der individuellen Lernprozesse bezogen sie sich unter dem Blickwinkel der Kompetenzentwicklung auf die Bedingungen und Tätigkeitsformen, unter denen die Zielgruppen/TeilnehmerInnen in der Lage waren, eigene biografische Vermögen und die komplexen Anforderungen an das Erwerbshandeln zusammenzubringen. Hier ging es vorwiegend um biographisch orientierte und lebensweltbezogene Analysen bzgl. der Zielgruppe der ProgrammteilnehmerInnen.
- Auf der Organisationsebene ging es um die Etablierung von lernfördernden und den Übergang in Erwerbsarbeit ermöglichenden Strukturen, mit dem Fokus auf der innovativen Nutzung der Potentiale von Organisationen, Kooperationsverbänden und intermediären Agenturen.

Die Entwicklung und Konkretisierung der Forschungsfragen sowie die empirische Forschung selbst sollte dabei aber unter aktiver Einbezug der Projektakteure und deren Erfahrungen in der Projektarbeit geschehen.

Grundsätzlich waren die Impulse für die Forschungstätigkeit in zwei Richtungen zu verorten:

1. Forschung kann durch die „Empirie“ bzw. die praktischen Erfahrungen der Gestaltungsprojekte initiiert werden: Sie ist dabei als ein Prozess zu konzipieren, der die Anregungen aus der Empirie aufnimmt, zu verallgemeinerbaren Modellen systematisiert und unter Bezugnahme auf wissenschaftliche Diskurse generalisiert.
2. Andererseits kann Forschung als ein Prozess konzipiert sein, der am einschlägigen wissenschaftlichen Diskurs ansetzt, die Theorie aufnimmt, in Denkmodellen systematisiert und für den Forschungsgegenstand konkretisiert. Während der erste Weg zu einer Bereicherung des wissenschaftlichen Diskurses durch die Empirie der Praxis führt, geht es im zweiten Fall um eine „Befruchtung“ der Praxis durch Hypothesen und Theorien des wissenschaftlichen Diskurses.

Bei der Umsetzung dieser Postulate mussten teilweise Abstriche gemacht werden. Hierfür sind vor allem die folgenden wesentliche Gründe zu nennen:

1. Der verspätete Beginn der Arbeitsaufnahme: Die wissenschaftliche Begleitung konnte ihre Arbeit nicht – wie in der Ausschreibung vorgesehen – bereits im Juli 2005, sondern erst im Oktober 2005 aufnehmen. Zwar konnten die notwendigen konzepti-

onellen Vorarbeiten im wesentlichen nachgeholt werden. Allerdings stand die Projektarbeit dadurch von vorne herein unter erhöhtem Zeitdruck.

2. Die notwendige Schwerpunktverlagerung der Begleitaktivitäten auf die „Qualitätssicherung“ im Sinne der mitgestaltende Projektentwicklung, die wiederum in der bereits erwähnten anfänglichen und teilweise fortgesetzten „Projektferne“ einiger Gestaltungsprojekte ihre Ursache hatte,
3. der sehr enge Zeitrahmen des Projektes, dessen aktive Gestaltungsphase abzüglich der – aufgrund der in Punkt 1 genannten Schwierigkeiten verlängerten - Konstituierungsphase und der seit Frühjahr 2006 beginnenden Aufarbeitungsphase – in der die Projektaktivitäten vorwiegend auf die Erstellung der Handreichungs- Broschüre „Übergänge in den Arbeitsmarkt“ sowie die Vorbereitung der Abschlusstagung fokussiert waren, im Grunde nur gut ein Jahr betrug,
4. sowie die aus Zeit-, Kapazitäts- sowie Kompetenzgründen bei den wissenschaftlichen MitarbeiterInnen der Gestaltungsprojekte teilweise stark eingeschränkte Beteiligung bei der Umsetzung der Forschungsaufgaben.

2.2.3 Das Instrument der Prozessdokumentation

Um die Aktivitäten auf der Ebene der Gestaltungsprojekte, die dabei eingesetzten Methoden und erreichten Ergebnisse umfassend darstellen zu können, hat die wissenschaftliche Begleitung zusammen mit den Projekten das Instrument der so genannten „**Prozessdokumentation**“ erarbeitet.

Sie war das zentrale Element bei der Dokumentation und empirischen Erforschung der einzelnen Projekte. Da in der Prozessdokumentation alle relevanten Entwicklungen, Entscheidungsprozesse, Ziele und (Arbeits-)Ergebnisse stets zeitnah und regelmäßig festgehalten werden sollten, diente dieser Pool als Ausgangsmaterial für die Einschätzung des Projektverlaufs wie auch für die Erarbeitung von Forschungsfragen und die bilateralen Vereinbarungen zwischen WiB und Gestaltungsprojekten (s. u.).

Hauptbestandteil der Prozessdokumentation waren **Modell- bzw. Projektskizzen**, in denen nicht nur die Ausgangssituationen (und später regelmäßig Updates) der einzelnen Projekte umfassend beschrieben werden, sondern auch deren Spezifik erkennbar werden sollte.

Die Modellskizzen dienten folgenden Zielen:

- Erarbeitung von Indikatoren zur Erfassung und Bewertung der Projektwirkungen und eines Instrumentariums zu ihrer Erhebung;
- Fortzuschreibende und periodisch zu überprüfende Grundlage für die weitere Projektbegleitung unter dem Gesichtspunkt der formativen Evaluation – das Resultat war die qualitative Beschreibung des Projektfortschritts;
- Die Modellskizzen waren auch das Ausgangsmaterial für die anzufertigenden Fallbeschreibungen.

Um die Ausgangssituationen und sukzessive Projektentwicklungsprozesse im Sinne der o.g. Modell- bzw. Projektskizzen umfassend beschreiben zu können, hat die wissenschaftliche Begleitung den ProjektmitarbeiterInnen der Gestaltungsprojekte folgende Instrumente an die Hand gegeben:

Nach den ersten Projektbesuchen der WiB wurde eine **Checkliste** erarbeitet, die als Leitfaden bei der Beschreibung der Projekte helfen sollte. Dieses Merkmalsraster umfasst alle relevanten Betrachtungsebenen (individuelle, organisationale und regionale Prozesse).

Da die konzeptionellen Vorarbeiten in einigen der Gestaltungsprojekte zu Beginn der Projektphase noch nicht abgeschlossen waren bzw. noch deutliche Veränderungen für eine ausreichende Programmkompatibilität vorgenommen werden mussten, wurden die Projekte aufgefordert, ihre in den Anträgen formulierten (**Leit-)Ziele zu operationalisieren**. Die Aufschlüsselung der Projektziele in Mittler- bzw. Handlungsziele sowie die Mittel zur Zielerreichung sollten dabei helfen, den Umfang und den Inhalt der Projektvorhaben abzuschätzen und ggf. Inhalte und Schwerpunkte (im Sinne des LisU-Kontextes) zu modifizieren.

Dem Zweck der Konkretisierung der Projektidee diene ebenfalls die Aufstellung von **Zeit- und Arbeitsplänen** (inklusive angestrebter Zwischenergebnisse).

Dem Zweck der Visualisierung und Darstellung der Projekte diene die Anfertigung von **Modellgrafiken bzw. Organigrammen**.

Zur Feststellung der Kooperationsaktivitäten der ProjektmitarbeiterInnen wurden den Gestaltungsprojekten **Netzwerkkarten** zur Kooperation im Rahmen des LisU-Projektes mit dazugehörigem Erläuterungsblatt übergeben, die einen möglichst vollständigen Überblick über die Kooperationsaktivitäten der MitarbeiterInnen verschaffen sollten.

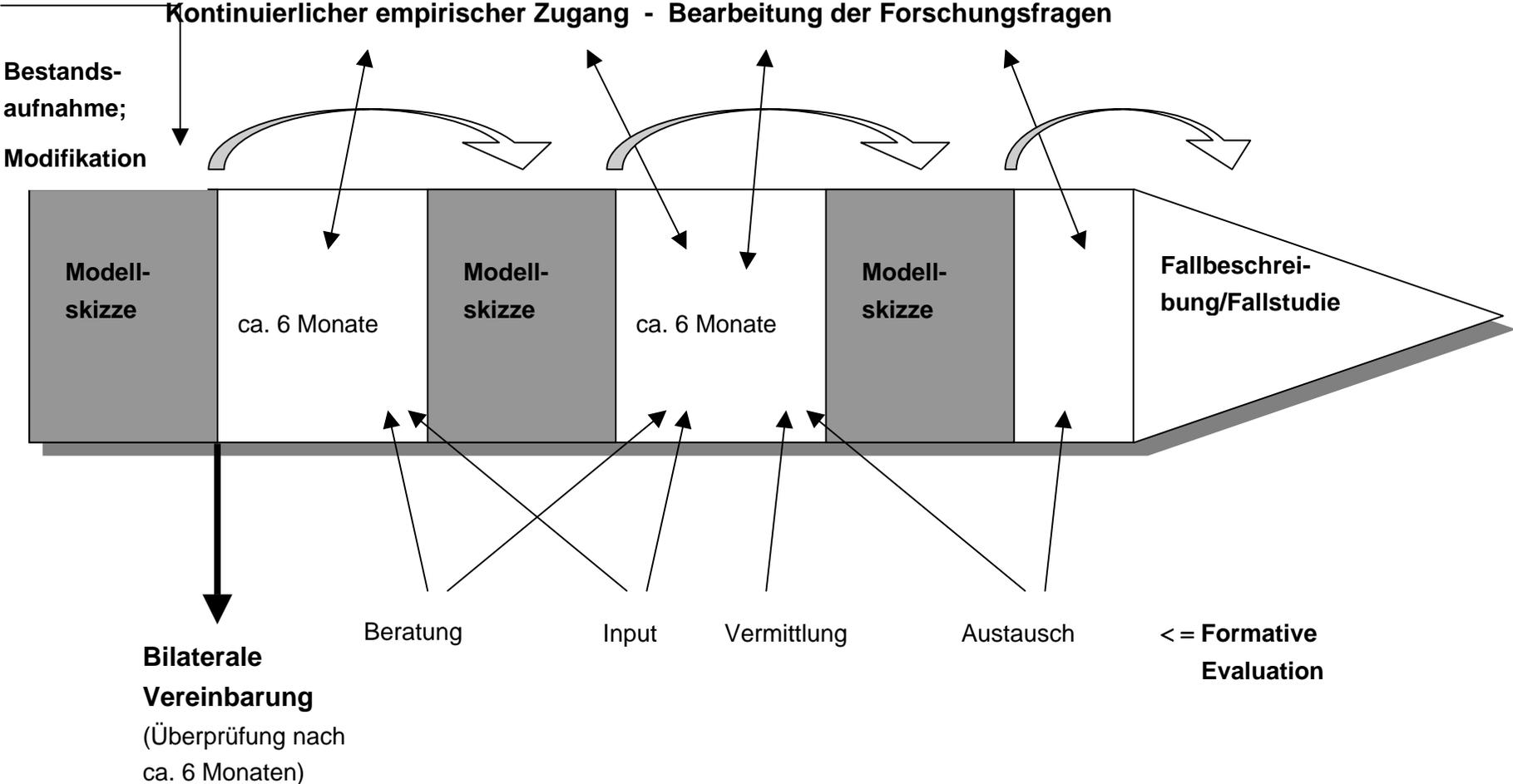
Während in der Prozessdokumentation bzw. den Modell- bzw. Projektskizzen das Hauptaugenmerk auf der Beschreibung und Darstellung des Projektfortganges liegt, wurden in den **bilateralen Vereinbarungen** alle die konkrete Zusammenarbeit von WiB und ProjektmitarbeiterInnen betreffende Übereinkünfte und Arbeitsvorhaben fixiert. Diese Vereinbarungen wurden nur zwischen den MitarbeiterInnen der Projekte und Begleitforschung getroffen und hatten auch nur dort ihre Gültigkeit. Sie dienten der Transparenz bezüglich des Arbeitsablaufes und der angewandten Methoden und sollten laufend und unkompliziert dem Prozess angepasst bzw. in regelmäßigen Abständen auf ihre Gültigkeit hin überprüft werden.

Obwohl es sich bei den bilateralen Übereinkünften natürlich nicht um rechtsverbindliche Abkommen handeln konnte, bestand bei Unterzeichnung für die Partner eine „Bringschuld“. Dafür dass diese Bringschuld eingehalten werden konnte, sorgte der kommunikative Aushandlungscharakter bei der Entstehung der Übereinkünfte.

Zum Inhalt der bilateralen Vereinbarungen zählten u.a. die Beschreibung der Zusammenarbeit, die Zielsetzung des Projektes, geplante Angebote der WiB an die Projekte, gegenseitige Erwartungen, Evaluationsmethoden, Aufgabenteilung und Zeitpläne.

Insgesamt hat sich das Instrument der Prozessdokumentation weitgehend bewährt, insbesondere in der konstituierenden Anfangsphase, wo es gelang, die je örtlichen Rahmenbedingungen, Arbeitstände und inhaltlichen Vorstellungen herauszuarbeiten und ggf. die Zielsetzungen zu modifizieren. Allerdings war es nicht möglich, von allen Gestaltungsprojekten eine kontinuierliche Zuarbeit über die gesamte Projektspanne zu erhalten. Insofern sollte ein entsprechendes Instrument in ähnlich gelagerten Projekten von vorne herein absehbare Kapazitätsengpässe auf Seiten der Gestaltungsprojekte wie auch der WiB künftig gezielter antizipieren.

Abbildung 8: Wissenschaftliche Begleitung als Prozessdokumentation



3. Der gesellschaftliche und sozialwissenschaftliche Kontext

3.1 Anknüpfungspunkte im sozialwissenschaftlichen Diskurs

Im folgenden sollen kurz einige wesentliche Tendenzen gesellschaftlichen Wandels und deren Widerspiegelung im gegenwärtigen sozialwissenschaftlichen Diskurs skizziert werden, auf die wir in unserer Gestaltungs- wie auch Forschungsarbeit Bezug genommen haben. Dabei soll an dieser Stelle nur kurz darauf verwiesen werden, dass wir uns bezüglich des Schlüsselbegriffe der Kompetenz an einem pragmatischen Begriffsverständnis orientieren. Wir sehen es hier nicht als unsere Aufgabe an, den zahlreichen – auch im Kontext des Programms Lernkultur Kompetenzentwicklung entwickelten und überprüften – unterschiedlichen Lern- und Kompetenzbegriffen einen weiteren hinzuzufügen. Unter Kompetenzen verstehen wir allgemein Selbstorganisationsdispositionen⁶, die über die meist auf einen engen Tätigkeitsraum bezogene Wissensbestände wie Fähigkeiten und Fertigkeiten hinausgehen und Individuen dazu befähigen, letztere zielführend und gewinnbringend einzusetzen⁷.

3.1.1 Organisationssoziologische Perspektive

Im Fokus unseres Projektes stand derjenige Ausschnitt des „sozialen Umfeldes“ im Sinne von LisU, in dem freiwilliges oder bürgerschaftliches Engagement – aber auch Formen geförderter Arbeit – stattfinden: Organisationen des sog. „Dritten Sektors“.

Eine Grundthese von LisU besagt ja, dass hier, in einem Bereich, der an sich ja gar nicht primär ein Lernarrangement darstellt, Lernprozesse stattfinden, nicht irgendwelche, sondern selbstbestimmte, selbstorganisierte Lernprozesse, in deren Zusammenhang Kompetenzen ausgeprägt werden können - und zwar solche berufsrelevanten oder unternehmerischen Kompetenzen, die im weitesten Sinne einen Übergang in Erwerbsarbeit ermöglichen. Und es wird angenommen, dass hier auch organisationale Strukturen vorhanden sind bzw. entstehen können, die innovative Potentiale bergen für die Entstehung neuer Beschäftigungsfelder. Man geht von einem bedeutenden Potential zur Neuschöpfung von Erwerbsarbeit aus.

Es geht also um Lernprozesse in einem Bereich, der zunächst einmal meist überhaupt nicht als Lernumgebung wahrgenommen wird, weder in der Handlungslogik der Organisationen, in denen oder in deren Wirkungsbereich dieses Lernen stattfindet, noch in der Handlungslogik der Individuen die dort engagiert sind.

6 vgl. Kirchhöfer, Dieter: Lernkultur Kompetenzentwicklung. Begriffliche Grundlagen, hrsg. v. der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V., Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management, Berlin 2004, S. 62 ff

7 vgl. zur Auseinandersetzung mit dem Kompetenzbegriff: Kreher, Thomas/Andreas Oehme (2006): Individuelle Tätigkeits- und Lernverläufe sowie Unterstützungsformen zur Kompetenzentwicklung für aktive Arbeits- und Lebensgestaltung, QUEM-Materialien 67, hrsg. von der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management, Berlin, insbes. S. 35ff

Soziologisch gesehen finden hier Prozesse auf der Mikroebene – der Ebene der handelnden, lernenden Individuen – sowie Prozesse auf der Ebene der – ebenfalls lernenden – Organisationen statt, die aufs Engste miteinander verschränkt sind.

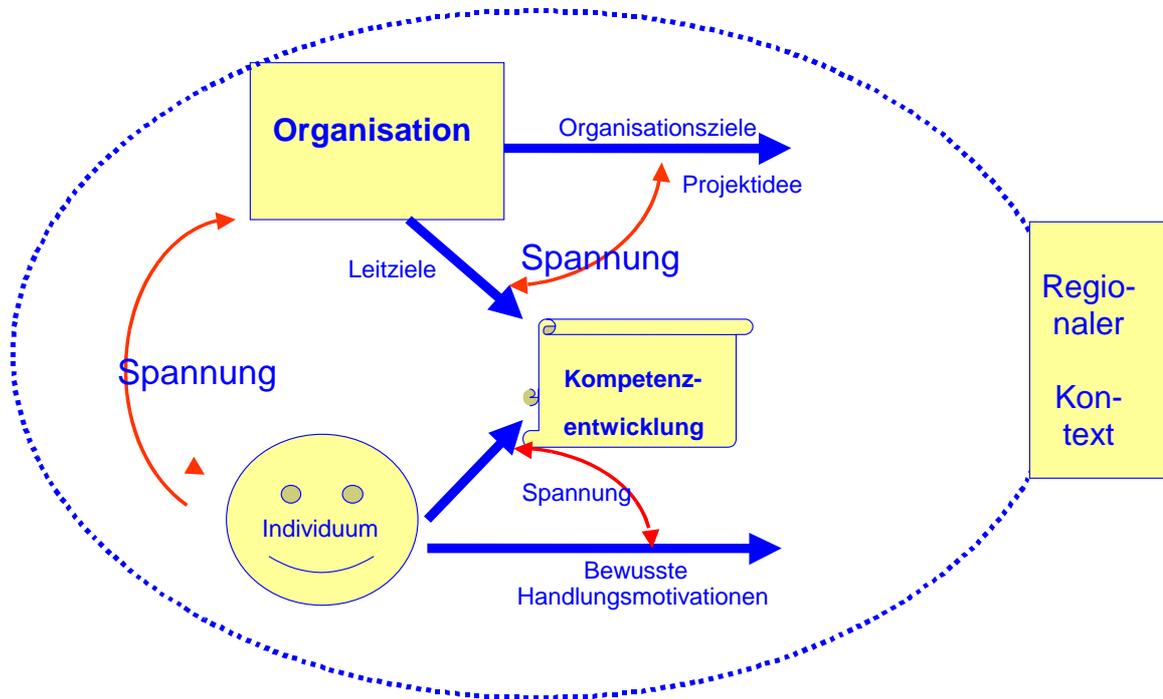
Die aus der Forschungsperspektive spannende Frage war nun, wie diese Ebenen im Sinne der Kompetenzentwicklung zusammenwirken. Wir gehen hier von mehreren voraussetzungsreichen Spannungsverhältnissen aus: Einmal natürlich grundsätzlich zwischen den „Bedürfnissen“ der Individuen und den Anforderungen der Organisationen.

Im Hinblick auf das Ziel der Kompetenzentwicklung lässt sich nun aber auch eine solche Spannung sowohl auf der Ebene der Organisationen selbst als auch auf der Ebene der Individuen unterstellen:

- Aus organisationssoziologischer Perspektive⁸ sind die Organisation, die sich – wie im Beispiel unserer Modellprojekte – der Kompetenzentwicklung verschrieben haben, wie alle Organisationen, dem – quasi unsichtbaren – Ziel verhaftet, sich als Organisation zu optimieren. Eine Organisation strebt zwangsläufig nach der Optimierung der organisationalen Grundlagen. Und hier stellt sich die Frage, ob das inhaltliche Ziel der Kompetenzentwicklung im „sozialen Umfeld“ kompatibel ist oder – was eher zu vermuten ist – in Spannung steht, zu dem sich verselbständigenden strukturellen Durchsetzungsziel der Organisation. Dabei interessieren vor allem die beiden folgenden Fragen:
 - Inwieweit gibt es eine Differenz zwischen dem Organisationsziel und dem Ziel der Kompetenzentwicklung, auch und gerade, wenn die Organisation sich zur Verfolgung des Kompetenzentwicklungsziels verpflichtet hat?
 - Ist den Organisationen, den Akteuren in den Organisationen diese Spannung bewusst und kann diese Spannung im Sinne organisationalen Lernens produktiv aufgelöst werden?
- Für die Individuen, die in diesem organisationalen Rahmen Kompetenzen erwerben oder entwickeln sollen, gilt ebenso: Es ist eine Differenz zu unterstellen zwischen dem, was Individuen im sozialen Umfeld tun, wenn sie sich berufsrelevante oder unternehmerische Kompetenzen aneignen und deren Motivation, sich dort zu beteiligen, zu engagieren; also dem, was sie subjektiv anstreben, wenn sie in diesem Feld tätig werden. Wir gehen davon aus, dass der Zugang zum „Lernen im sozialen Umfeld“ vorwiegend nicht über bewusste Lernmotivationen geschieht. Dies haben die Organisationen natürlich bei all ihren Aktivitäten in Richtung Lernen und Kompetenzentwicklung in Rechnung zu stellen.

⁸ Vgl.: Jutta Allmendinger/Thomas Hinz (2003): Organisationssoziologie, Wiesbaden: VS Verlag; Peter Preisendörfer: (2005): Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen, Wiesbaden: VS Verlag

Abbildung 9: Organisation, Individuum und Kompetenzentwicklung im Spannungsfeld



Diese hier nur knapp skizzierte organisationssoziologische Perspektive wurde in der Begleitarbeit weniger explizit verfolgt, konnte aber als gewinnbringendes sensibilisierendes Konzept genutzt werden, das den Blick für bestimmte Entwicklungen und Probleme in der Entwicklung der Gestaltungsprojekte schärfen konnte.

3.1.2 Wandel der Arbeitsgesellschaft

In der sozialwissenschaftlichen Diskussion werden seit einiger Zeit gravierende Wandlungstendenzen der Arbeitsgesellschaft diagnostiziert, insbesondere eine zunehmende „Erosion des Normalarbeitsverhältnisses“⁹.

Demnach entsprach das Normalarbeitsverhältnis als Leitfigur der Lebensorganisation dem fordistischen Regulationsmodell. Dieses Normalarbeitsmodell definiert sich durch abhängige Beschäftigung, einen dauerhaften, unbefristeten Arbeitsvertrag (zumindest für Männer als Ernährer der Familie), Vollzeitbeschäftigung, betriebsförmige Organisation der Arbeit, eine stabile Entlohnung der Arbeitsleistung (nach Arbeitszeit, beruflichem Status und familiärer Stellung), tarifliche und soziale Sicherungen (insbesondere eine

9 Vgl. zum folgenden: „Neue Arbeitswelt“, Heft B 21/2001 von „Aus Politik und Zeitgeschichte“ vom 18.5.2001, Bonn; Bettina Kohlrausch (2006): Sein Leben zu einer Erzählung bündeln. Biographische Selbstbestimmung im flexiblen Kapitalismus, in: SPW 150, S. 30ff; Thomas Kreher/Andreas Oehme (2006): Individuelle Tätigkeits- und Lernverläufe sowie Unterstützungsformen zur Kompetenzentwicklung für aktive Arbeits- und Lebensgestaltung, QUEM-Materialien 67, hrsg. von der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management, Berlin, S. 8ff

ausreichende soziale Absicherung im Falle von Arbeitslosigkeit oder vorzeitiger Verrentung) und häufig lebenslange Anstellung in ein und demselben Betrieb sowie weitgehende Unkündbarkeit.

Arbeit und Qualifikationen sind dabei durch das Prinzip der Beruflichkeit strukturiert. „Das Normalarbeitsverhältnis definiert somit viel mehr als die Arbeitsbedingungen unter denen ArbeitnehmerInnen einen optimalen sozialstaatlichen und arbeitsrechtlichen Schutz erhalten. Es bestimmt die zentralen Bezugspunkte von Biographien durch eine Dreiteilung des Lebenslaufes in Ausbildungs-, Erwerbs- und Nacherwerbsphase, durch die damit verbundene Festlegung von Altersnormen und erwartbaren biographischen Einschnitten, wie z.B. Abschluss der Schulausbildung oder des Renteneintritts.“¹⁰

Mit der „Erosion des Normalarbeitsverhältnisses“ wird in erster Linie die Ausdifferenzierung von Beschäftigungsformen gefasst. Es kommt zu einem Zuwachs von atypischer Beschäftigung, insbesondere ist ein Anstieg von befristeten Verträgen, Teilzeitarbeit und Selbständigkeit zu verzeichnen. Gerade bei letzterer kommt es zu einem Zuwachs von prekärer Beschäftigung, z.B. in Form der größeren Bedeutung von Einpersonenselbstständigkeit („Ich-AG´s“ u.a.). Auch geringfügige Beschäftigung als besondere Form der Teilzeitarbeit hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. So verfügten nach Berechnungen des *Statistischen Bundesamtes und der Bundesagentur für Arbeit – bei insgesamt 38,3 Mio. Erwerbstätigen* – im Jahr 2003 bereits 9,7 Mio. Beschäftigte über ein Teilzeitarbeitsverhältnis, 4,4 Mio. Beschäftigte waren ausschließlich geringfügig beschäftigt. Daneben existierten 2003 in der BRD bereits 4,1 Mio. befristete Arbeitsverhältnisse, schließlich kommen dazu noch etwa 300.000 überlassene LeiharbeiterInnen.¹¹ Auf der Basis des IAB-Kurzberichtes 14/2000 ließ sich bereits für das Jahr 1999 errechnen, dass sich von den 40,3 Mio. Erwerbspersonen in Deutschland lediglich noch 58,6 % in einem „Normalarbeitsverhältnis“ entsprechend der obigen Begriffsbestimmung befunden haben.¹²

Jedenfalls ist bei allen Beschäftigungsformen ein Zuwachs von zeitlicher Flexibilität (wie Gleitzeit, Arbeitszeitkonten) und Mobilität festzustellen.

Im Gefolge dieser Erosionsbewegung in der Arbeitswelt löst sich die durch das Normalarbeitsverhältnis definierte Dreiteilung des Lebenslaufes auf, Berufseinstiege verlaufen zunehmend fragmentiert, es kommt zunehmend zu destandardisierten Übergängen von Schule in Arbeit, Phasen der Arbeitslosigkeit sind heute Teil des Berufseinstiegs vieler (auch akademisch ausgebildeter) Jugendlicher.

Auch die weitgehende Trennung der Qualifizierungsphase von der Phase der Erwerbsarbeit wird aufgehoben. Qualifizierung wird zu einem kontinuierlichen die Erwerbsbiographie begleitenden Prozess. Zudem löst sich die berufsförmige Struktur von Qualifikationen auf.¹³

10 Bettina Kohlrausch 2006, a.a.O., S. 30f

11 „Die soziale Situation in Deutschland“:

http://www.bpb.de/wissen/5ZCX6D,0,Atypische_Besch%EFftigung.html (29.12.2006)

12 Quelle: <http://www.arbeitsalltag.de/Zahlen/Ueb.htm>

13 Bettina Kohlrausch 2006, a.a.O., S. 31.

Günter G. Voß macht den Typ des „Arbeitskraftunternehmers“¹⁴ als neuen Leittypus der gesellschaftlichen Verfassung von Arbeit aus. Dieser unterscheidet sich vom Grundmodell des „beruflichen Arbeitnehmers“ dadurch, dass die Aufgabe, die eigene Arbeitskraft an den zunehmend flexiblen Anforderungen des Betriebes zu orientieren, vom Arbeitnehmer selbst übernommen wird. ArbeitnehmerInnen müssten „Unternehmer in eigener Sache“ sein. „Dem Trend hin zur flexiblen Arbeitsorganisation wird der zur individuellen Arbeitsflexibilität entsprechen.“¹⁵ Gerd Mutz spricht im selben Kontext vom „souveränen Arbeitsgestalter“¹⁶.

Die kritischerer Variante dieses Blickes auf die gegenwärtigen Veränderungen der Arbeitsgesellschaft diagnostiziert hier hingegen staatliche Deregulierungsabsichten zur sukzessiven Entledigung „bremsender“ industriekapitalistisch geprägter Schutz- und Sicherheitsrechte.¹⁷

Es geht demnach um eine Verschiebung der Risiken des Erwerbslebens auf die individuell Beschäftigten. Beschäftigungsfähigkeit - und ihr Gegenteil: Beschäftigungsunfähigkeit - kann so leicht zu einem persönlichen Problem des Einzelnen erklärt werden.

Was das Ausmaß dieser Erosion des Normalarbeitsverhältnisses anbelangt, so gehen die Standpunkte verschiedener Autoren zwar auseinander, vor allem hinsichtlich der Frage, welche Beschäftigungsverhältnisse als „normal“ und welche als „atypisch“ oder „irregulär“ zu betrachten seien, insbesondere im Hinblick auf die immer stärker an Bedeutung gewinnenden Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse (s.o.).

Grundsätzliche Einigkeit besteht jedoch darin, dass ein Trend zur Differenzierung und Pluralisierung der Erwerbsformen existiert, in dessen Folge sowohl der Anteil von Normalarbeitsverhältnissen an allen Erwerbsformen abnimmt als auch die Anteile von Erwerbsformen jenseits des Normalarbeitsverhältnisses zunehmen.¹⁸

Auf der subjektiven Ebene werden die Veränderungen der Arbeitswelt als „Entgrenzung von Arbeit“ erlebt. Für den oben zitierten „Arbeitskraftunternehmer“ verschwimmen die Grenzen zwischen dem Bereich der Erwerbsarbeit und der privaten Lebensführung. Er ist gezwungen, berufliche und private Anforderungen in zeitlicher, räumlicher und organisatorischer Hinsicht ständig selbst zu koordinieren. Als Bewältigungsstrategie für diese Anforderungen setzt Voß auf eine situative, auf Offenheit und Flexibilität beruhende Form der Lebensführung. Diese birgt zwar auch positive Potenziale, z.B. eine hohe Zeitsouveränität und eine optimierte Vereinbarkeit von Arbeit und Leben, erfordert aber andererseits „hohe gestalterische Leistungen und personale Stabilität“. Diese Bewälti-

14 vgl.: G. Günter Voß & H.J. Pongratz (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50; G. Günter Voß (2000): Unternehmer der eigenen Arbeitskraft - Einige Folgerungen für die Bildungssoziologie, in: Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation. 20.

15 Stefan Hradil (2001): Bevölkerungsentwicklung und Gesellschaftsveränderung in den kommenden Jahrzehnten, in: Gegenwartskunde Heft 3, S. 398f.

16 Gerd Mutz (2001): Der souveräne Arbeitsgestalter in der zivilen Arbeitsgesellschaft, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B21.

17 Michael Galuske (2002): Flexible Sozialpädagogik. Elemente einer Theorie Sozialer Arbeit in der modernen Arbeitsgesellschaft, Weinheim/München: Juventa, S. 158

18 Eyko Ewers (2005): Arbeit als Lebensinhalt? Zur Situation von Gründern und Mitarbeitern kleiner IT-Unternehmen, Online-Adresse: [Hhttp://www.diss.fu-berlin.de/2005/139/index.html](http://www.diss.fu-berlin.de/2005/139/index.html).

gungsstrategie birgt deshalb auch die Gefahr des Scheiterns in sich. „Dann besteht das Leben nur noch im kurzfristigen Reagieren auf private oder berufliche Anforderungen.“¹⁹

Für viele Menschen scheint es bereits heute sinnvoller, von *Tätigkeitsfeldern* zu sprechen, in denen sie in ihrem Leben aktiv werden, anstatt von Beruf (wenn damit das herkömmliche Muster eines Berufs gemeint ist, für den man zunächst – quasi auf Vorrat – lernt, den man dann ergreift und bis zum wohlverdienten Ruhestand ausübt). In unserem Falle handelt es sich um Tätigkeitsfelder im sog. „sozialen Umfeld“.

Dabei sind diese Tätigkeitsfelder unter anderem – wie es z.B. Kirchhöfer beschreibt – dadurch charakterisiert, „dass bisherige Trennungen ... aufgehoben und verwischt werden, die Grenzen zwischen den einzelnen Sektoren der Arbeit (Lohnarbeit, Erwerbsarbeit, bezahlte Arbeit, unbezahlte Arbeit, private und öffentliche Arbeit, Eigen-, Familien- und Gemeinwesenarbeit) sich auflösen, Übergänge und Übergangsbereiche sich herausbilden und Menschen im Verlaufe ihrer Ontogenese in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern z. T. auch gleichzeitig und parallel agieren.“²⁰

Auch die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit reduzieren sich und werden durchlässiger. Arbeitsorte und private Lebensorte durchmischen sich, private und betriebliche Arbeitsmittel werden wechselseitig gebraucht, die betriebliche Arbeitssphäre und die Arbeitstätigkeiten im sozialen Umfeld nehmen verstärkt aufeinander Bezug, die jeweils in einer Sphäre erworbenen Kompetenzen werden auch für andere Sphären bedeutsam und im Bedarfsfalle transferiert. Zwischen privater und beruflicher Arbeit bilden sich diffuse Sozialformen und -normen und ein Geflecht multivalent nutzbarer sozialer Beziehungen heraus.

Entgrenzung bedeutet also, dass Strukturen, die unter bestimmten historischen Bedingungen entstanden sind, erodieren bzw. bewusst aufgelöst werden.

Es gibt immer seltener die Linearität von Erwerbsbiographien: Schule, Ausbildung, kontinuierliche berufliche Karriere (mit möglichst vielen Aufstiegs- und Beförderungsprozessen) bis zum Ruhestand; heute ist – und dies nicht nur in sog. gering qualifizierten Arbeitsmarktsegmenten – eine Erwerbsbiographie mehr in Spiralenform zu denken, denn linear.

Typisch ist dabei auch das ständige Ineinandergreifen von Leben, Arbeiten und Lernen.

Es geht dabei nicht nur um das viel zitierte „Lebenslange Lernen“, sondern

- einerseits um kontinuierliches Weiterlernen in Tätigkeiten, bei der Arbeit aber auch im lebensweltlichen Bereich,
- andererseits um den notwendigen Transfer von Wissensbeständen und Problemlösungskompetenzen zwischen den drei Bereichen der etablierten Bildungs- und Weiterbildungsinstitutionen, der Sphäre der Erwerbsarbeit und schließlich der Lebenswelt oder dem sozialen Umfeld.

19 Bettina Kohlrausch 2006, a.a.O., S. 31

20 Dieter Kirchhöfer (2005): Veränderte Perspektiven auf die Region als Innovationsraum – Problemdarstellung, Vortrag auf einem Workshop der ABWF in Sallgast im Juni 2005, S. 2

Der Wandel der Erwerbsbiographien hin zu diskontinuierlichen, fragmentierten biographischen Mustern erfordert von den Individuen jedenfalls neuartige Kompetenzen in verschiedensten Lebensbereichen und eben auch im produktiven Umgang mit der eigenen Biographie

3.1.3 Biographie als sensibilisierendes Konzept

Es ist eine wesentliche Herausforderung für die Individuen der Gegenwart, angesichts der durch Diskontinuität geprägten Lebensläufe zum kompetenten Gestalter der eigenen Biographie zu werden. Insofern stellt der um das Thema „Biographie“ zentrierte Forschungsstrang eine weitere wesentliche Diskurslinie dar.²¹

Dass im Zuge von Individualisierung und „zweiter Moderne“ neue Biographie- und Lebenslaufmuster beobachtet werden, ist inzwischen ohnehin beinahe Allgemeingut der sozialwissenschaftlichen Diskussion. Mit der Erosion des Normalarbeitsverhältnisses geht eine Erosion der Normalbiographie einher. Diskontinuierliche Erwerbsbiographien führen zu „veränderten Statuspassagen und Risikolagen im Lebensverlauf“²², die natürlich neuartige Übergänge in Arbeit erfordern.

In der Bildungsdiskussion wird aber Biographie nicht mehr nur als Resultat (oder auch als Voraussetzung) erfolgreicher Lernprozesse in den Blick genommen, sondern zunehmend als Ressource, die es gilt, reflektiert in berufliches Handeln einzubringen und die entwicklungsfähig und modifizierbar ist.

In diesem Sinne kann die Rede von „biographischer Kompetenz“ verstanden werden. Dabei geht es um die Fähigkeit, „Informationen über das eigene Selbst zu generieren, bei der Ermittlung eigener Wissens- und Könnensstände systematisch vorzugehen und die Ergebnisse der Selbsterkenntnis angemessen zu deuten. Auf der Basis selbstgewonnenen Wissens über sich selbst geht es um die Betrachtung dieser Erkenntnisse aus der Distanz (Selbstdistanz), die perspektivenreiche gedankliche Auseinandersetzung mit diesen Einsichten (Selbstreflexion) und deren bewertende Stellungnahme (Selbstkritik). Letztlich besteht die Aufgabe darin, sich selbst zum Untersuchungs- und Erkenntnisgegenstand zu machen, sich gleichsam wie ein Wissenschaftler selbst zu untersuchen und zu beforschen.“²³

Die Orientierung auf „Biographie“ als Fokus der empirischen Annäherung an individuelle „Lerngeschichten“ und damit die Anknüpfung an die soziologische Biographieforschung ist nahe liegend, weil dieser Forschungszugang quasi immanent die Zeitdimension erfasst. Biographie ist ein in der Zeitdimension strukturiertes soziales Phänomen und Ler-

21 Vgl. Margret Kraul/Winfried Marotzki (Hrsg.) (2002): Biographische Arbeit. Perspektiven erziehungswissenschaftlicher Biographieforschung, Leverkusen: Leske + Budrich; Bettina Völter/ Bettina Dausien/ Helma Lutz/ Gabriele Rosenthal (Hrsg.) (2005): Biographieforschung im Diskurs. Theoretische und methodische Verknüpfungen, Wiesbaden: VS Verlag

22 Hier lohnt weiterhin ein Rückgriff auf die umfangreichen Arbeiten im Rahmen des Sonderforschungsbereiches 186 „Statuspassagen und Risikolagen im Lebensverlauf“ der Uni Bremen: <http://www.sfb186.uni-bremen.de/>

23 M. Bräutigam, (2003): Sach- und Selbstkompetenz ... (Quelle: <http://www.sport.uni-dortmund.de/peprobrae/Kompetenzmodell.pdf>)

nen – ganz global definiert als Differenz im Zeitverlauf – haftet immer eine zeitliche Dimension an.

Der Lebenslauf als „äußere“ Tatsache besteht aus sequentiell aufgeschichteten, chronologisch geordneten Ereignissen, die zum Zeitpunkt der biographischen Vergegenwärtigung in der Vergangenheit liegen oder gegenwärtig durchlaufen werden. Die Biographie als subjektive, rekonstruktive und interpretierende Bezugnahme auf den Lebenslauf kann nicht umhin, diese Vergangenheit, diese Gegenwart und - insofern biographisches Handeln als sinnhaftes intentionales Verhalten auf ein Ziel hin geschieht – auch die Zukunft zu thematisieren, z.B. im Sinne eines biographischen Plans darüber, was man künftig – beruflich, privat, ökonomisch etc. - erreichen oder erleben will. Dieser Plan ist das Resultat der Orientierung an persönlich gültigen Vorstellungen über das eigene Leben, er wird in aller Regel aufs engste mit gesellschaftlich verbreiteten Vorstellungen eines „Normallebenslaufs“ zusammenhängen, und sei es in der bewussten Absetzung von diesen gesellschaftlich verbreiteten Mustern. Dabei muss ein solcher biographischer Plan kein elaborierter Fahrplan mit detailliert entworfenen Zielen sein, er kann sich auch auf Ziele von der Art „Ich will, dass alles so bleibt wie es ist“ beziehen. Dennoch dringt auch darüber zwangsläufig Zukunft in die biographische Vergegenwärtigung ein. Insofern umfasst Biographie also grundsätzlich Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft zugleich.

Ein Projekt wie das vorliegende sollte und kann auch dazu beitragen, die Fähigkeit oder eben die Kompetenz der Individuen zu entwickeln, angesichts der durch Diskontinuität geprägten Lebensläufe zum kompetenten Gestalter der eigenen Biographie zu werden. Im Umfeld der Organisationen des sozialen Umfelds sind heute schon – stärker noch als in der Marktökonomie – sämtliche Formen, Mischformen und Übergänge von und in Beschäftigung präsent. Hier kann und muss gelernt werden, eigene biographische Pfade durch dieses Feld zu entwickeln und zu gestalten.

3.1.4 Bürgerschaftliches Engagement im Dritten Sektor

Dem häufig beschriebenen "Ende der Arbeitsgesellschaft" wird mit verschiedenen Modellen zur Krisenbewältigung bzw. Umstrukturierung der Erwerbsarbeitsgesellschaft begegnet, unter anderem dem der "Bürgerarbeit" oder - neuerdings - des "Bürgerengagements". Dies bedeutet zunächst aber auch, dass unbezahlte Tätigkeiten stark zunehmen werden.

Stefan Hradil sieht in Konzepten der 'Bürgerarbeit' und der 'Tätigkeitsgesellschaft' – im Gegensatz etwa zu Ulrich Beck oder Gerd Mutz – keine vorrangige Strategien zur Bewältigung von Arbeitslosigkeit. Doch auch Hradil merkt an: „Aber die Ergänzung von Familien- und Erwerbs- durch ‚soziale Bürgerarbeit‘ in Nonprofit-Organisationen wird dazu beitragen können, bestimmte Arbeitsmarktprobleme zu lösen, Menschen Sinn und Integration zu vermitteln und die Pluralisierung der sozialen Sicherung zu fördern.“²⁴

24 Stefan Hradil (2001): Bevölkerungsentwicklung und Gesellschaftsveränderung in den kommenden Jahrzehnten, in: Gegenwartskunde Heft 3, S. 398f.

Aber auch jenseits der – hier nicht zu entscheidenden – Frage nach dem Problemlösungspotential des „Dritten Sektors“ bzgl. der Krise des Arbeitsmarktes²⁵ besitzt die Diskussion um bürgerschaftliches Engagement und Dritten Sektor ²⁶ natürlich höchste Relevanz für den Gegenstand unseres Projektes. Die Diskurslinie, die den Bedeutungszuwachs und den qualitativen Wandel bürgerschaftlichen Engagements aufgreift und seine – erhofften oder tatsächlichen – Erträge für die soziale Integration in der „modernen Zivilgesellschaft“ fokussiert²⁷ hat in den letzten Jahren eine rege Diskussion hervorgebracht.

Die „Zivilgesellschaft“ wird gemeinhin verortet in einer vorstaatlichen oder nicht-staatlichen Handlungssphäre und besteht aus einer Vielzahl pluraler oder gar konkurrierender, auf freiwilliger Basis gegründeter Organisationen, die ihre spezifischen materiellen und normativen Interessen artikulieren und autonom organisieren. Diesen Organisationen wird u.a. das Potential zugeschrieben, zu einer neuen Kultur der Identifikation mit dem Gemeinwesen beizutragen oder auch die Selbstverwirklichung der BürgerInnen durch die soziale Einbindung in lebensweltnahe Projektzusammenhänge zu fördern, wenn nicht erst zu ermöglichen.

Bürgerschaftliches Engagement im Rahmen dieser Organisationen, die einen wesentlichen Ausschnitt des „sozialen Umfeldes“ im Sinne des Forschungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ markieren, wird dabei aber noch selten als Lernprozess in den Blick genommen, der nicht nur „staatsbürgerliches Lernen“ im Sinne der Einübung demokratischer Haltungen und Überzeugungen befördert, sondern auch Lern- und Erfahrungsprozesse, die berufs- oder arbeitsmarktrelevante Kompetenzen zu Tage fördern. „Lernen im sozialen Umfeld“ ist in diesem Sinne ein „Lernen in der Zivilgesellschaft“, das nicht nur demokratische Tugenden stärken kann, sondern auch etwas, was „employability“ genannt wird und was, gemäß dem Titel unseres Projektes durchaus mit „Kompetenzentwicklung zur Gestaltung von Übergängen in Arbeit“ umschrieben werden kann. Und die Anteile der freiwillig Engagierten steigen weiterhin, wie aktuelle Ergebnisse des „zweiten Freiwilligensurveys“ belegen²⁸.

Andererseits belegen diese Ergebnisse auch, dass freiwilliges Engagement weiterhin eine Sache von Männern und Frauen mit höherem Bildungsniveau und entsprechenden (gesicherten) beruflichen Positionen aus der Altersgruppe der 40 bis 59jährigen darstellt. In diesem Zusammenhang gewinnt gerade die von uns von Beginn an fokussierte

25 vgl. hierzu: Bernhard Wagner (2005): Arbeitsplätze zwischen Markt und Staat. „Dritter Sektor“ und „Sozialwirtschaft“ – Zur definitorischen Abgrenzung und zum Beschäftigungspotential einer „Terra incognita“, in: Helmut Arnold/Lothar Böhnisch/Wolfgang Schröer (Hrsg.): Sozialpädagogische Beschäftigungsförderung. Lebensbewältigung und Kompetenzentwicklung im Jugend- und jungen Erwachsenenalter, Weinheim: Juventa, S. 232 - 262

26 Zur Diskussion um den Dritten Sektor vgl.: Karl Birkhölzer/ Ansgar Klein/ Eckhard Priller/ Annette Zimmer (Hrsg.) (2005): Dritter Sektor/Drittes System. Theorie, Funktionswandel und zivilgesellschaftliche Perspektiven, Wiesbaden: VS Verlag

27 Vgl. „Bürgerschaftliches Engagement“, Heft B 12/2006 „Aus Politik und Zeitgeschichte, Bonn; vgl. zur Diskussion um Bürgerschaftliches Engagement auch die Hefte B 9/2002 („Traditionslinien bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland“), B 25-26/2001 („Politisches Engagement“) und B 39-40/2001 („Neue Bundesländer - Gesellschaftlicher Wandel“)

28 Vgl. Thomas Gensicke (2006): Bürgerschaftliches Engagement in Deutschland, in: Aus Politik und Zeitgeschichte“, Heft 12/2006 vom 20. März 2006, Seite 9 ff

– und weiterhin verfolgt – Frage, für wen das „Lernen im Sozialen Umfeld“ im Zuge freiwilligen oder bürgerschaftlichen Engagements unter welchen Voraussetzungen eine Perspektive bietet, weiterhin an Brisanz.

Jedenfalls gerät im Zuge dieser Diskurslinie seit einigen Jahren auch das breite Spektrum gemeinnütziger bzw. zivilgesellschaftlicher Organisationen des „dritten Sektors“, in dem sämtliche Trägerorganisationen unseres Projektes angesiedelt sind, zunehmend als „stabile Basis bürgerschaftlichen Engagements“ in den Blick. Und neuerdings wird dieser dritte Sektor auch zunehmend wieder – ganz im Sinne unserer Projektarchitektur – als „arbeitsmarktpolitischer Faktor“ geschätzt, da „er den ehrenamtlich Tätigen Übergänge in Erwerbsarbeit“ ermögliche²⁹. Die strukturellen Besonderheiten dieser sozialen Umfeldorganisationen des dritten Sektors – als Schnittstelle zwischen formeller und informeller Handlungslogik bzw. zwischen ideellen/ sozialen Zielen und ökonomischen Existenzsicherungszwängen, als Organisationen mit starkem regionalen Bezug, als (in engen Grenzen) experimenteller Freiraum und damit in der Summe als innovationsförderndes Milieu – lassen es geboten erscheinen, deren Lernpotentiale herauszuarbeiten.

29 Katharina Belwe: Editorial, in: „Aus Politik und Zeitgeschichte“, Heft 12/2006 vom 20. März 2006, Seite 2; vgl. auch den Beitrag von Anette Zimmer und Eckhard Priller im selben Heft.

3.2 Organisationen des „sozialen Umfelds“ als Projektträger

Als „Soziales Umfeld“ wird im Kontext des Forschungs- und Entwicklungsprogramms Lernkultur Kompetenzentwicklung „die Gesamtheit der gesellschaftlichen Verhältnisse außerhalb der Sphäre der institutionell organisierten Erwerbsarbeit, d.h. außerhalb des Funktionssystems der erwerblichen Wirtschaftsstruktur“³⁰ bezeichnet.

Zum „sozialem Umfeld“ in diesem Sinne zählt also auch der privat-lebensweltliche Bereich (Familie, Nachbarschaft). Im Kontext des hier verfolgten Projektes interessiert uns allerdings primär derjenige Ausschnitt dieses „Umfelds“, in dem vielfältige Organisationen quasi zwischen privater Lebenswelt und organisierter Erwerbsarbeit angesiedelt sind.

Als Organisationen des sozialen Umfeldes bezeichnen wir solche Initiativen, Verbände, Vereine oder auch sozialwirtschaftlich orientierte Unternehmen, die – wie alle Träger unserer Gestaltungsprojekte – dem „Dritten Sektor“³¹ zuzurechnen sind und die folgenden Merkmale vereinen:

1. Sie sind an der Schnittstelle zwischen **lebensweltlicher Sphäre** (Freizeit, Nachbarschaft, Familie, Kultur), **Erwerbsarbeit** und **institutionalisierter Weiterbildung** angesiedelt. So reichen die meisten Träger unserer Gestaltungsprojekte in alle drei Bereiche hinein: Sie sind z.B. als Interessenvertreter Orte, an denen Bedürfnisse verschiedenster lebensweltlicher Gruppen artikuliert und gebündelt werden und erfüllen damit originäre Aufgaben von „Dritt-Sektor-Organisationen“, sie sind aber auch Orte der Erwerbsarbeit – in wie immer entgrenzten und verschiedenartigen Formen – und sie sind zudem praktisch alle im Bereich institutionalisierter Weiterbildung tätig.
2. Sie sind Orte, an denen die **informelle Handlungslogik** der lebensweltlichen Sphäre mit der **formellen Handlungslogik** professioneller Organisationsarbeit zusammentrifft. Das Projekt *„Kompetenzentwicklung zur Gestaltung von Übergängen in den Arbeitsmarkt“* beleuchtet denjenigen Ausschnitt des „sozialen Umfeldes“, der jenseits der klassischen lebensweltlichen Bereiche von Familie, Nachbarschaft und Privatsphäre das Wirken von Organisationen betrifft. Zwar sind alle Organisationen durch das Zusammenwirken formeller und informeller Prozesse gekennzeichnet. Informelle Prozesse und informelles Wissen spielen aber in Organisationen des „Dritten Sektors“ eine größere Rolle als in hoch formalisierten Organisationen des ersten und zweiten Sektors. Es handelt sich hier um Organisationen des bürgerschaftlichen Engagements, die zwar einerseits nicht mehr dem rein informellen Charakter der lebensweltlichen Sphären gehorchen, aber andererseits noch nicht den Formalisierungsgrad privatwirtschaftlicher/gewerblicher Betriebe erreichen. Während in privatwirtschaftlichen Bereichen ausschließlich ökonomische Rationalität die Handlungslogik bestimmt, in öffentlichen Einrichtungen Verwaltungslogik und Bürokratie herr-

30 Dieter Kirchhöfer: Lernkultur Kompetenzentwicklung. Begriffliche Grundlagen, hrsg. v. der ABWF e.V., Projekt QUEM, Berlin 2004, S. 78

31 Vgl. zum „Dritten Sektor“: Karl Birkhölzer/Ernst Kistler/Gerd Mutz (2004): Der Dritte Sektor. Partner für Wirtschaft und Arbeitsmarkt, Wiesbaden: VS Verlag; Karl Birkhölzer u.a. (Hrsg.) (2005): Dritter Sektor/Drittes System. Theorie, Funktionswandel und zivilgesellschaftliche Perspektiven, Wiesbaden: VS Verlag

schen (müssen) und andere Bereiche des sozialen Umfeldes – wie Familie, Nachbarschaft – ausschließlich informell funktionieren, verbinden sich in den hier in Frage stehenden Organisationen formelle und professionalisierte Strukturen mit informellen Komponenten.

Auch in Bezug auf die Frage nach der Kompetenzentwicklung haben wir es also hier – zumindest potentiell – mit einem Feld zu tun, das an der Schnittstelle dieser unterschiedlichen Handlungslogiken angesiedelt ist. Damit dürften auch die hier erworbenen und eingeübten Kompetenzen prädestiniert sein für die Ermöglichung von Übergängen aus dem informellen Bereich des Tätigseins im sozialen Umfeld in den Bereich der professionellen Erwerbsarbeit. Organisationen des sozialen Umfeldes bieten in idealer Form die Möglichkeit, formelles und informelles Handeln und Lernen zu verbinden.

3. Als typische Vertreter des „dritten Sektors“ vereinen diese Organisationen **ideelle Ziele** (sozialer, ökologischer, kultureller oder politischer Natur), zu deren Verwirklichung sie meist entstanden sind, mit **ökonomischen Aktivitäten** – wenn auch meist im Sinne sozialer Ökonomie, die wirtschaftliches Handeln auf der Basis von Nonprofit- oder „not-for-private-profit“-Orientierung mit ideellen Zielsetzungen verbindet. In dieser Funktion verfolgen sie natürlich auch das Ziel, Erwerbsarbeit zu erschließen.

Dabei kommt es für Dritt-Sektor-Organisationen vor allem darauf an, „innovative“ Tätigkeitsfelder für Produkte oder Dienstleistungen zu erschließen, die vom „ersten“ und „zweiten“ Sektor gar nicht, nicht in ausreichendem Maße oder zu Konditionen angeboten werden, die für bestimmte Zielgruppen nicht akzeptabel sind.

4. Sie nehmen damit **zivilgesellschaftliche Funktionen** wahr und binden in dieser Funktion verschiedenste Personengruppen in ehrenamtlichen, freiwilligen, jedenfalls häufig unbezahlten Tätigkeiten ein. Insgesamt erfüllen derartige Organisationen die Funktion, **Lebensqualität zu sichern**, indem sie Bereiche **sinnvoller, gemeinnütziger Tätigkeit** bereitstellen, die den Menschen ein selbstbestimmtes Handeln ermöglichen; dort wo sie wirtschaftlich tätig sind, decken sie oft einen Bedarf, der sonst – von der etablierten marktorientierten Wirtschaft nicht gedeckt wird, weil sich die Nachfrage am Markt nicht ausreichend artikuliert, weil mithin keine ausreichenden Gewinnmargen zu erwarten sind.

Es geht also um die Neuschöpfung von individuell und gesellschaftlich sinnvoller Arbeit. Diese entsteht nicht primär im Bereich kommerzieller Unternehmen, sondern häufiger im Bereich der hier aktiven Organisationen des Dritten Sektors: Diese greifen soziale Bedürfnisse, gesellschaftliche und vor allem auch regional orientierte Bedarfe auf, um daraus Erwerbsarbeitsfelder zu entwickeln. Ein besonderer Vorteil der Organisationen des „dritten Sektors“ bzw. „sozialer Unternehmen“ besteht hinsichtlich der Entstehung von Arbeitsplätzen darin, dass die angebotenen Dienstleistungen ihrer Definition nach meist arbeitsintensiv sind. Diese Eigenschaft steht im Gegensatz zum Phänomen des „jobless growth“ in der gegenwärtigen Profit-Ökonomie, wo beispielsweise kapitalintensive Projekte, technologisch hoch entwi-

ckelte Fertigungsanlagen oder Vertriebszentren nur noch wenige Menschen beschäftigen.

Die enorme Vielfalt der Tätigkeiten, die innerhalb dieser spezifischen Gattung von Organisationen ausgeführt werden, manifestiert sich in sehr unterschiedlichen Formen: Das Spektrum reicht von gelegentlichem, freiwilligem und unentgeltlichem Engagement über sämtliche Misch- und Übergangsformen (Honorar-, Teilzeit-, befristete, geförderte Arbeit) bis hin zu regulären dauerhaften Arbeitsverhältnissen. Insofern markieren diese Organisationen auch einen Bereich, der alle Zwischen- und Übergangsformen von und in Erwerbsarbeit bereit hält.

5. Und schließlich weisen diese Organisationen einen **starken regionalen Bezug** auf. Sie orientieren sich auf Nachfragestrukturen wie auf Potentiale der Region und sind oftmals dort aktiv, wo die Rahmenbedingungen eine Umsetzung innovativer Projektideen in traditionellen Unternehmensstrukturen nicht zulassen. Sie entfalten ihre Wirksamkeit immer „vor Ort“ und orientieren sich nicht an einem überregionalen anonymen Markt. Sie bilden damit einen zentralen Bestandteil der lokalen Infrastruktur, auf die sie im Sinne ihrer ideellen Ziele einwirken wollen. Insofern kommt ihnen für den regionalen Bezugsrahmen (bspw. „Lernende Regionen“) eine wesentliche Bedeutung zu.

Ein letztlich auch beschäftigungsfördernder Effekt entsprechender Formen lokaler (oder regionaler) Entwicklung unter Beteiligung von Dritt-Sektor-Organisationen wird in der damit verbundenen Erzeugung von „sozialem Kapital“ und der Förderung von „sozialem Zusammenhalt“, gerade auch in so genannten „Problemgebieten“ gesehen. Sie üben damit eine bedeutende gesellschaftliche Integrationsfunktion aus und leisten einen wesentlichen Beitrag zur Gewinnung von Lebensqualität und zur Unterstützung bei der Lebensbewältigung.

3.3 Erwerbsformen im sozialen Umfeld

Welche konkreten Tätigkeits- und Erwerbsformen sind nun im Kontext der so gekennzeichneten Organisationen des „sozialen Umfelds“ anzutreffen? Es geht dabei nicht nur um „Erwerbsformen“ im engeren Sinne, da Erwerbstätigkeit hier immer wieder auch mit Tätigkeiten ohne Einkommen verschränkt ist oder sich mit diesen abwechselt.

Die enorme Vielfalt der Tätigkeiten (vgl. Abschnitt 4.), die innerhalb der Organisationen des sozialen Umfeldes (also der Vereine, Genossenschaften, gGmbHs etc.) ausgeführt werden, manifestiert sich in sehr unterschiedlichen Formen: Das Spektrum reicht von vielfältigen Misch- und Übergangsformen bis hin zu regulären dauerhaften Arbeitsverhältnissen. Insofern markieren diese Organisationen auch einen Bereich, der in besonderem Maße Zwischen- und Übergangsformen von und in Erwerbsarbeit (inklusive unbezahlter, freiwilliger Arbeit) bereithält. Diese sollen im folgenden im Hinblick auf die jeweiligen, spezifischen Merkmale hin kurz dargestellt werden.

Geförderte Tätigkeiten

Bisher und wohl auch weiterhin stellen öffentlich geförderte Maßnahmen (Arbeitsgelegenheiten mit Mehraufwandsentschädigung Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, Struktur Anpassungsmaßnahmen etc.) – trotz massiver Kürzungen in diesem Bereich – einen wichtigen und bestandserhaltenden Teil der Arbeit in diesem Sektor dar. Diese Form von Beschäftigung bietet den Organisationen des sozialen Umfeldes, die sich dem Prinzip des „not-for-private-profit“ verschrieben haben³², die Möglichkeit, ihre Arbeit (zumindest teilweise) zu finanzieren. Insofern ist geförderte Beschäftigung ein geradezu existenzhaltendes Instrument für viele Vereine und Initiativen des sozialen Umfeldes.

So war beispielsweise die Etablierung der Organisation und verschiedener Tätigkeits- und Geschäftsfelder für das Lauchhammer Projekt „Lausitzer Zeitreisen“ vor allem dadurch möglich, dass es den Verantwortlichen gelungen ist, (immer wieder) geförderte Stellen für das Projekt zu akquirieren. Insofern stellen die gegenwärtigen Mittelkürzungen der Arbeitsagenturen das Projekt vor die Aufgabe, auch jenseits staatlicher finanzieller Hilfen, Menschen zu mobilisieren, im sozialen Umfeld tätig zu sein und darüber hinaus bzw. darauf aufbauend selbsttragende Erwerbsarbeit zu initiieren. Inwieweit dies vor allem mit dem Projekt „Kompetenzentwicklung zur Gestaltung von Übergängen in den Arbeitsmarkt“ gelungen ist, kann ausführlich im Handreichungstext des Projektes und den Berichten der Gestaltungsprojekte nachgelesen werden.

Auch wenn diese geförderten Tätigkeiten zeitlich befristet und in ihrer Bezahlung nunmehr kaum existenzsichernd sind (als Ausnahme können die ‚alten‘ ABM gelten), stellen solche Beschäftigungen vor allem in wirtschaftlich schwachen Regionen für viele Menschen die einzige Möglichkeit dar, überhaupt einer Erwerbsarbeit nachzugehen.

32 Birkhölzer/Kramer (2002, S. 3) schlagen vor, anstelle des „Nonprofit“-Kriteriums“ vom Prinzip des "not-for-private-profit-distributing" zu sprechen, womit der Tatsache Rechnung getragen wird, dass v.a. „soziale Unternehmen“ zwangsläufig mit Gewinnerzielungsabsicht wirtschaften müssten, die wesentliche Frage aber schließlich darin bestehe, zu welchem Zweck die Überschüsse eingesetzt würden. Andere Autoren sprechen hier von „Social-profit-Unternehmen“, womit explizit die Gewinnerzielungsabsicht vorausgesetzt und auf die sozial gebundene Verwendungsabsicht verwiesen wird (Anastasiadis u.a. 2003)

Vor allem Älteren und Langzeitarbeitslosen bietet eine öffentlich geförderte Maßnahme eine – und vielfach die letzte – Möglichkeit, zurück auf den Arbeitsmarkt zu finden.

Wie die von der wissenschaftlichen Begleitung geführten biographischen Interviews zeigen, gibt es viele Menschen, die sich über Jahre hinweg von einer geförderten Stelle zur nächsten hangeln. Diese „Förderkarrieren“ weisen dabei vor allem ein bekanntes Merkmal auf: geförderte Stellen ermöglichen zwar eine bestimmte Zeit lang eine Tätigkeit mit Zuverdienst, sie sind aber – wenn sie sich vorrangig als Beschäftigungsmaßnahme und nicht auch als Lernfeld begreifen – zumeist kein Sprungbrett in reguläre Erwerbsarbeit. Da die Anbindung an ein Normalarbeitsverhältnis über geförderte Arbeit in der Regel somit nicht gegeben ist, fallen die Betroffenen zurück in die Arbeitslosigkeit oder in eine weitere geförderte Maßnahme.

Für den Bereich der Organisationen des sozialen Umfelds gilt dieser Zusammenhang so nicht unbedingt, da hier Bedingungen gegeben sind, die eine An- und Einbindung der geförderten Personen jenseits von rein monetären Anreizen ermöglichen und so die Chance gegeben sein kann, über Qualifizierungs- und Lernprozesse einen Einstieg in Arbeit jenseits geförderter Tätigkeit zu schaffen.

Auch wenn die Projekterfahrungen gezeigt haben, dass bei zuvor gefördert Beschäftigten vielfach die Motivation zur Weiterarbeit im sozialen Umfeld ohne eine geförderte Stelle (und somit ohne Entlohnung) oftmals geringer ist als bei den von vorne herein freiwillig Engagierten, gab es Beispiele dafür, dass geförderte Stellen einen Einstieg in ein längerfristiges freiwilliges Engagement (und damit in ein dauerhaftes Tätigsein) darstellen können, wenn das Tätigkeitsfeld genügend Identifikationspotential für die TeilnehmerInnen bereithält (interessante Tätigkeit; Entwicklungsmöglichkeiten; Arbeitsklima, Reflektionsmöglichkeiten etc.).

Als Beispiel sei auf das Projekt JULE im Drochower Landhof hingewiesen. Wie im Handreichungstext (Broschüre „Übergänge in den Arbeitsmarkt,“) des Projektes ausführlich dargelegt, ist es dort beispielsweise gelungen, eine Mitarbeiterin über eine geförderte Stelle in das Projekt zu holen und darüber hinaus im Projekt (zu Anfang in rein ehrenamtlicher Form) zu halten. Dafür notwendig waren neben einer interessanten, an das bisherige Tätigkeitsfeld (Küche) anknüpfende Tätigkeit auch Möglichkeiten der Entwicklung (fach-)spezifischer Kompetenzen, Betreuung und Beratung in allen Lebensbereichen, die Formulierung eigener Ziele (Selbständigkeit mit Cateringservice bzw. Schaffung einer Stelle in der sozialen Küche) sowie die Bereitstellung von Netzwerken (Kontakte zu lokalen Akteuren...) und Ressourcen (Arbeitsmaterial...).

Diese Möglichkeiten der Betreuung, Begleitung und Entwicklung sind charakteristisch für Organisationen des sozialen Umfeldes und bereiten das Feld für Tätigkeiten, die in Folge – wie im angesprochenen Beispiel – in Erwerbsarbeit münden können.

Insofern kann geförderte Tätigkeit durchaus den Startpunkt für eine „Karriere im sozialen Umfeld“ darstellen. In diesem Falle erfolgt der Schritt in eine unbezahlte, freiwillige Arbeit aus mehreren Momenten heraus: einerseits können die Betroffenen weiterhin in ihrem Arbeitsfeld verbleiben und begonnene Aktivitäten fortführen oder vertiefen. Andererseits stellt dieser „Rückschritt“ in die unbezahlte Tätigkeit auch den Startpunkt für

Übergangsversuche in Richtung Erwerbsarbeit dar. Die Projekterfahrung zeigt, dass derartige Übergänge von der geförderten in die von den Betroffenen freiwillig gewählte Tätigkeit sinnvoll sein kann, um eine künftige Perspektive eines Wiedereinstiegs in bezahlte Beschäftigung aufrechtzuerhalten.

Allerdings tritt hier das Spannungsverhältnis von Berufstätigkeit und ehrenamtlicher Arbeit in besonderer Weise ins Blickfeld: Inwiefern haben solche freiwilligen, unbezahlten Tätigkeiten tatsächlich noch den Charakter von Freiwilligkeit, von Ehrenamt oder bürgerschaftlichem Engagement?

Oder handelt es sich um ein typisches Muster, das in der Forschung auch als „Phasing“ bezeichnet wird und das vielleicht den Gedanken an einen gelingenden Übergang in dauerhafte Beschäftigung konterkarieren könnte:

„Phasing“ bedeutet hier, dass öffentlich befristet geförderte Arbeitsverhältnisse mit Personen aus dem Kreis der ehrenamtlich Arbeitenden besetzt, während gleichzeitig diejenigen Personen, deren befristete Arbeitsverhältnisse auslaufen, in den Kreis der Ehrenamtlichen aufgenommen werden. Durch diesen Wechsel der Mitarbeiter aus der Hauptamtlichkeit in die Ehrenamtlichkeit und zurück, bei gleichzeitigem kontinuierlichen Verbleib aller Mitarbeiter im Projekt oder in der Organisation, kann es gelingen, die gewonnene Kompetenz im Projekt zu bewahren und die Arbeitsprozesse kontinuierlich zu gestalten.

In der Tat finden wir dieses Phänomen auch im Kontext unserer Projekte mehr als einmal. Dabei stellt sich natürlich die grundsätzliche Frage, ob dieses Phänomen tatsächlich noch mit Ehrenamt oder Freiwilligkeit in Verbindung gebracht werden kann, oder ob diese Zeiten unbezahlter Mitarbeit nicht vielmehr als „Warteschleifen für wiederkehrende existenzsichernde Beschäftigungen“ anzusehen sind.³³ Sozusagen als stillschweigende Vorleistung für künftige erneute Beschäftigung. Zwar würde dies an den dargestellten Zusammenhängen und Erfahrungen hinsichtlich Lernhaltigkeit und Kompetenzentwicklung nicht grundsätzlich etwas ändern. Aber es entfielen das Moment der Freiwilligkeit und diese Tätigkeitsbiographien bekämen dann doch einen ganz anderen Charakter.

Den Organisationen des sozialen Umfeldes bleibt allerdings aus den genannten Gründen gar keine Wahl: Ihnen muss daran gelegen sein, die über Fördermittel Rekrutierten auch über die Förderzeit hinaus an sich zu binden. Für die ProjektmitarbeiterInnen bleibt so das Tätigkeitsfeld erhalten, für die Organisationen können dauerhaft kompetente MitarbeiterInnen gewonnen werden.

Prekäre Beschäftigung

Prekäre Beschäftigung ist zunächst „unsichere“ Beschäftigung, deren Merkmale weiter oben im Zusammenhang mit der Erosion des Normalarbeitsverhältnisses (vgl. Abschnitt 3.1.2) kurz beschrieben wurden. Charakteristisch für prekäre Beschäftigung sind befris-

33 Reinhard Liebig/Esther Karla (2003): Entwicklungsfaktoren und -dynamiken des Dritten Sektors als Arbeitsmarkt. Studie im Rahmen der Equal-Entwicklungspartnerschaft „Förderung der Sozialwirtschaft“ im Auftrag der Gesellschaft für Paritätische Soziale Arbeit in Thüringen mbH, Dortmund, S. 12

tete Vertragsverhältnisse, weiterhin eine Entlohnung die häufig nicht dauerhaft existenzsichernd ist. Für prekär Beschäftigte existieren nur eine geringe Arbeitsplatzsicherheit und mangelnder Kündigungsschutz.

In den Organisationen des sozialen Umfeldes ist aufgrund der zumeist nicht profitorientierten Ausrichtung eine große Bandbreite an Formen prekärer Beschäftigung zu finden. So existieren im Rahmen unserer Gestaltungsprojekte praktisch alle Formen prekärer Beschäftigung (auch im Rahmen geförderter Tätigkeiten wie ABM, „Ein-Euro-Jobs“ etc.), Mini- und Midijobs, geringfügige Beschäftigung, Honorar- und Werkvertragsbeschäftigungen, Teilzeitstellen und befristete Verträge.

Organisationen des sozialen Umfeldes sind aufgrund fehlender finanzieller Reserven und profitabler Tätigkeitsbereiche meist darauf angewiesen, neben freiwilliger Tätigkeit, alle Möglichkeiten prekärer Beschäftigung auszuschöpfen.

Reguläre Beschäftigung

Die Möglichkeit der Betätigung sozialen Umfeld erschließt allerdings durchaus einigen dort aktiven Personen auch die Chance auf eine reguläre Beschäftigung bzw. ermöglicht die Chance zu einem Wechsel auf den regulären Arbeitsmarkt.

Die Organisationen im sozialen Umfeld können in diesen Fällen verschiedene Funktionen übernehmen: So können die Netzwerke der Vereine, Verbände etc. im sozialen Umfeld genutzt werden, Kontakte zu potentiellen Arbeitgebern aufzubauen; die Tätigkeit in einer Organisation des sozialen Umfeldes kann eine bestimmte Ausstrahlungskraft in Bezug auf potentielle Arbeitgeber entwickeln (so zum Beispiel im Projekt „Jules Verne“, in dem Teilnehmer an Firmen vermittelt werden konnten, weil sich das Solardorf den Ruf aufgebaut hat, „gute Leute“ zu schicken) oder die Tätigkeit im diesem Sektor ermöglicht eben die Entwicklung bestimmter Kompetenzen, die auf dem Arbeitsmarkt gefragt sind.

Für die Organisationen des sozialen Umfeldes bedeuten diese „Abgänge“ allerdings in der Regel einen Verlust: Nicht nur, dass für die Organisation aus deren Perspektive die Aufbauarbeit und Investition in die MitarbeiterInnen vielfach „umsonst“ war, auch die Weiterentwicklung von Projekten wird dadurch oftmals gehemmt oder zurückgeworfen. Dieses Phänomen tritt besonders auffällig zu Tage, wo die Projektentwicklung im sozialen Umfeld sehr stark personenbezogen vonstatten geht – fällt der Projektentwickler aus, dann kann ein Projekt durch fehlende geeignete Personen auf der Strecke bleiben.

Die Übernahme in bzw. Neuschöpfung von Normalerwerbsarbeit in einem Sozialunternehmen ist im Rahmen unserer Teilprojekte eher seltener zu beobachten. Dies in vielen Fällen vor allem auch, weil die Etablierung von Erwerbsarbeit von den Vereinen, Initiativen etc. gar nicht intendiert ist. Insofern ist natürlich zu fragen, welche Initiativen oder Organisationen im Bereich des sozialen Umfeldes überhaupt geeignet sind, Erwerbsarbeit zu initiieren und zu etablieren. Für unsere Teilprojekte ergeben sich diesbezüglich Unterschiede. So möchten die „Lausitzer Zeitreisen“ ganz explizit Geschäftsfelder etablieren, um den in der Organisation engagierten Menschen eine Perspektive für Arbeit zu ermöglichen und auch im Projekt der Stadtteilgenossenschaft Wedding sind Möglichkei-

ten vorhanden, eine dauerhafte Mitarbeit im Rahmen der Genossenschaft zu ermöglichen.

Dem gegenüber verstehen sich zum Beispiel das Bildungswerk des Alzeyer und Wormser Handwerks (Projekt IMBUS) oder die Essener Neue Arbeit (Projekt KulturmittlerInnen) eher als Beratungs- und Unterstützungsorganisationen, die Menschen zum Tätigsein und zur Handlungsfähigkeit (über Kompetenzentwicklung) verhelfen wollen, aber selbst keine Träger von Erwerbsarbeit über das bisherige Maß hinaus sein wollen.

Zwischen diesen zwei Möglichkeiten stehen Projekte, wie JULE (Arbeitslosenverbandes Brandenburg), die in der (Projekt-)Entwicklung noch nicht so weit fortgeschritten sind, Erwerbsarbeit als Ziel zu formulieren. Hier stehen eher Handlungsfähigkeit und freiwilliges Engagement im Zentrum des Interesses, um die Zielgruppe überhaupt erst an das so genannte soziale Umfeld heranzuführen. Dass eine Anbahnung einer erwerbssichernden Tätigkeit aber auch hier gelingen kann, zeigt das oben erwähnte Beispiel der Küchenhelferin.

Es hat sich aber insgesamt wiederum gezeigt, dass nur in seltenen Fällen eine Organisation des Dritten Sektors in der Lage ist, TeilnehmerInnen selbst einzustellen, ohne dafür interne oder externe Gründungen (Gründung einer Genossenschaft; Übergang in Selbständigkeit etc.) organisieren zu müssen – das Ertragsvolumen reicht vielfach nicht aus, um Festanstellungen zu ermöglichen. In diesen Fällen bleibt es meist bei den bereits oben erwähnten Formen prekärer Beschäftigung.

Existenzgründungen

Die Gründung eines eigenen Unternehmens bezeichnet einen Weg, der gerade heute – angesichts der prekären Arbeitsmarktsituation – häufig als ein Ausweg aus Arbeitslosigkeit propagiert wird – wenn nicht für viele als einziger Ausweg. Insofern müsste man eigentlich von Existenz-Sicherungs-Gründung sprechen.

Gründungen sind heute – und das ist das Dilemma – von einem mehr oder weniger gewagten Schritt auf der Basis ausreichend gegebener Ressourcen (sowohl materiell als auch immateriell) zu einem arbeitsmarktpolitischen Instrument geworden – sinnbildlich zum Ausdruck kommt dies anhand der kürzlich noch vielbeschworenen und dann wieder ad acta gelegten „Ich-AG“.

Im Kontext unseres Projektes geht es in der Regel um Gründungen aus Arbeitslosigkeit oder aus prekärer Beschäftigung heraus, im Endeffekt also um das Segment von Gründerinnen und Gründern, die nach dem „EU-Grünbuch ‚Unternehmergeist‘“ als „unterrepräsentierte Personengruppen des Gründungsgeschehens durch besondere Maßnahmen zu fördern“ seien. Insofern handelt es sich bei den Gründungsvorhaben aus Arbeitslosigkeit um Gründungen aus Not.

Insgesamt gab es in Deutschland zunächst vergleichsweise recht wenige Gründungen, nach Quote und Trend lag die BRD immer im letzten Drittel der OECD-Länder. Andererseits haben gerade Gründungen aus Arbeitslosigkeit (im sog. „Gründungssegment Selfemployment“) mit der Einführung des Existenzgründungszuschusses und der Über-

brückungsgeldförderung durch die Bundesanstalt bzw. -agentur für Arbeit in den letzten Jahren signifikant zugenommen.

Bei der Zahl der Gründungen aus Erwerbslosigkeit nimmt Deutschland zumindest in Europa somit mittlerweile einen Spitzenplatz ein.³⁴

Andererseits verweist z.B. nicht zuletzt das Netzwerk „Gründungsunterstützung“ darauf, dass die deutschen arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Instrumente nicht darauf ausgerichtet sind, zielgruppengerechte Systeme der Gründungsbegleitung und v.a. auch Gründungsfinanzierung in hinreichendem Maße bereit zu stellen.³⁵

Es existieren zwar zahlreiche Unterstützungsprogramme für sog. „Existenzgründungen“. Es fehlt jedoch – worauf verschiedene Gründungsinitiativen immer wieder verweisen – an „einfachen“, sozusagen „niedrigschwelligen“ Zugängen für Gründer und Gründerinnen. Die Angebote sind unübersichtlich und in deren Qualität auch ziemlich intransparent. Insbesondere werden Förderlücken in einzelnen Gründungssegmenten moniert, insbesondere für Gründungen aus der Arbeitslosigkeit, für Klein- und Kleinstgründungen, also das besagte „Selfemployment“ wie auch für Genossenschaften.

Und es gibt auch keine mittel- bis langfristige Planungssicherheit in diesem Gründungssegment, da die Finanzierung von Gründungsinitiativen jenseits der klassischen Gründungsförderungen (z.B. Wirtschaftsförderung/Kammern) über befristete Projektförderungen erfolgt oder von der haushaltspolitischen Lage der Arbeitsagenturen und Kommunen abhängig ist. Und es fehlt natürlich vor allem am Geld: Unternehmensgründung muss man sich erst einmal leisten können.

Laut KfW-Gründungsmonitor³⁶ gab es z.B. im Jahr 2003 etwa 175.000 Gründungen mit einem Kapitalbedarf von 0 – 5.000 €, weitere 175.000 Gründungen mit einem Kapitalbedarf von 5.000 – 25.000 €. Rund 91.000 GründerInnen hatten demnach Schwierigkeiten beim Zugang zu Fremdkapital, sprich: einen notwendigen Kredit zu bekommen. Gerade Kleinstgründungen aus Arbeitslosigkeit haben hier den größten Bedarf, aber die geringsten Zugangschancen. So genannte Gründernetzwerke beschäftigen sich heute deshalb zwangsläufig vorrangig mit den förderrechtlichen Rahmenbedingungen und fordern u.a. die Etablierung von flächendeckenden lokalen Mikrofinanzorganisationen.

Natürlich existieren mittlerweile umfangreiche Unterstützungsstrukturen oder Anlaufstellen zur Gründungsbegleitung. Und diese bieten auch bereits recht umfassende Begleitleistungen von der Orientierungsphase vor einer Gründung bis zur Stabilisierungsphase des gegründeten Unternehmens.

Für unsere Wahrnehmung sehr wenig thematisiert wird jenseits verbreiteter Profiling-Maßnahmen, die zwangsläufig bei der Feststellung vorhandener persönlicher, fachlicher und sozialer Kompetenzen ansetzen, aber dabei auch stehen bleiben, die Frage: Wo, wann und wie werden eigentlich die Grundlagen für erforderliche Kompetenzen –

34 vgl. den Beitrag „Existenzgründungen in peripheren Regionen“ von Michael Thomas auf dem LisU-Workshop in Sallgast am 20./21. Juni 2005

35 vgl. die Tagungsdokumentation auf: http://www.vdg-forum.de/vdg_fachgesprach_dokumentation_2006-04-07.pdf

36 http://www.kfw.de/DE_Home/Service/OnlineBibl48/Research/Grndungsmo.jsp

man spricht hier gern von „unternehmerischen Commitments“ – erworben? Wo kommen die Kompetenzen her, die dann im Zuge der Gründung beispielsweise aus einem Arbeitslosen einen erfolgreichen Gründer und fürderhin einen erfolgreichen „Unternehmer“ machen?

Gängige Gründungsunterstützungen setzen hier – zwangsläufig – reichlich spät an: Profiling, Kompetenzfeststellung, Erstellung eines sog. „Businessplans“, diverse Coachingmaßnahmen bis hin zum wesentlichen Punkt der Finanzierungsberatung treten dann in Aktion, wenn es – in der Chronologie eines Gründungsvorhabens – vielleicht schon zu spät ist.

Denn das mithin wichtigste Potential, nämlich Kompetenzen zum erfolgreichen Einstieg in Arbeit allgemein, zur erfolgreichen Gründung im besonderen, können – das ist das Dilemma vieler einschlägiger Maßnahmen – nicht im Crash-Kurs schnell einmal nachgeholt werden, sondern erfordern – wie sich in unseren Projekten immer wieder gezeigt hat – langwierige Prozesse der Kompetenzentwicklung.

„Unternehmerisches Denken“ – durchaus im eigentlichen Wortsinne gebraucht, als „Fähigkeit etwas zu unternehmen“, als Selbstmanagement mit Kreativität und Phantasie einerseits, andererseits als Professionalität, die es erlaubt, von emotionalen Zuständen und persönlichen Vorlieben in notwendigem Maße zu abstrahieren und die Fähigkeit einschließt, mit professionellen Strukturen und Mechanismen zurechtzukommen – solche Kompetenzen können kaum in kurzfristigen Schulungen „vermittelt“ werden.

Existenzgründung in unserem Zusammenhang ist mit der Besonderheit ausgezeichnet, dass sie im Umfeld von oder aus Organisationen heraus geschieht, die dem sog. „sozialen Umfeld“ zuzurechnen sind und basiert dabei auf Prozessen der Kompetenzentwicklung. Gründungsunterstützung setzt herkömmlicherweise an einem Punkt an, den viele, die aus Arbeitslosigkeit oder prekärer Beschäftigung heraus gründen wollten, gar nicht erreichen, weil sie nicht die Chance hatten, sich erforderliche Kompetenzen zu erarbeiten. Herkömmliche Gründungsunterstützung kann allenfalls prüfen, ob denn die Voraussetzungen gegeben sind – und wenn nicht, ehrlicherweise von einer Selbständigkeit abraten.

Gründungsunterstützung aus dem sozialen Umfeld heraus – wie in unserem Projektrahmen gefördert – kann hier einen anderen Fokus haben: Sie kann

- an Kompetenzen ansetzen, die aus diesem sozialen Umfeld (was auch den privaten, familiären Bereich einschließt) heraus entstehen und sie kann
- versuchen diese Kompetenzen gezielt längerfristig zu fördern, zu entwickeln um sie schließlich
- zu kanalisieren hinsichtlich des Übergangs in Arbeit.

Im Projekt „Kompetenzentwicklung zur Gestaltung von Übergängen in den Arbeitsmarkt“ wurden verschiedene Wege begangen, auf denen Menschen im sozialen Umfeld den Schritt in Richtung Existenzgründung vollziehen können. Zum einen werden gemeinschaftlich Genossenschaften gegründet, die meist nahe an den ihnen vorausgegangenen Vereinen oder Initiativen verbleiben. So wurde aus dem Verein Lausitzer

Wege heraus eine Genossenschaft gegründet, die zukünftig die im Verein aufgebauten Geschäftsfelder (Historische Märkte und Schauhandwerk) ausbauen und betreuen soll. Die Koexistenz von Verein und Genossenschaft bietet den Vorteil, einerseits weiterhin gemeinnützig im Rahmen des Vereins wirken zu können (unter Inanspruchnahme geförderter Arbeit) und andererseits im Rahmen der Genossenschaft einen Weg der wirtschaftlichen Selbständigkeit ausprobieren zu können.

Zum anderen versuchen Einzelpersonen oder Gruppen externe Gründungen auf den Weg zu bringen. Im Alzeyer Projekt IMBUS wurde beispielsweise versucht, Berufsrückkehrerinnen einen Weg in die (Teil-)Selbständigkeit zu ebnen. Dafür wurde an die in der Familienarbeit erarbeiteten Kompetenzen angeknüpft bzw. versucht, aus Hobbys resultierende künstlerische Fähigkeiten in Geschäftsfelder und Gründungen zu überführen.

Es gibt verschiedene Herausforderungen, denen sich die Organisation bzw. die handelnden Personen stellen müssen, wollen sie sich in ihrem Tätigkeitsfeld mit einer Existenzgründung selbständig machen:

Mit dem Entschluss, die eigene innovative Idee am freien Markt etablieren zu wollen, um damit den Lebensunterhalt zu finanzieren, verlassen die Organisationen und Personen des dritten Sektors zumeist ihr vertrautes Terrain. Denn mit dem Wechsel auf den Markt, unterwirft man sich (ob man will oder nicht) der Marktlogik. Dieser Wechsel, der u.a. einhergeht mit der Bereitschaft, volle Verantwortung für die eigene Existenz zu übernehmen, Risiken auf sich zu laden und die eigene Stellung entschlossen gegen Konkurrenz verteidigen zu müssen, wird von den betroffenen Personen oft als große, ungewohnte Herausforderung empfunden.

Mit dem Gang auf den freien Markt geht für die handelnden Personen die Möglichkeit des Ausprobierens („Schonraum“) zu Ende, zumal ein finanzieller Rückhalt meist nicht gegeben ist – die Marktmechanismen besitzen einen neuen Ernsthaftigkeitscharakter.

Außerdem erweitern sich mit diesem Wechsel die Anforderungen an das persönliche und organisationale Kompetenzprofil. Die Akteure müssen sich weitere Kompetenzen erschließen, die zumeist über die bisherigen Anforderungen im sozialen Umfeld hinausgehen (siehe Abschnitt 5.3.7 zum Transfer von Kompetenzen).

Die Existenzgründung ist daher als das wohl anspruchsvollste und voraussetzungsvollste Mittel zum Übergang in Arbeit zu sehen, zumal dieser Schritt oft von Arbeitslosen als eine „Notgründung“ vollzogen wird.

4. Ergebnisse der Begleittätigkeit - Kurzbeschreibung und Einschätzung der Modellprojekte

4.1 Aktivitäten der Projektbegleitung

Die Aktivitäten der Projektbegleitung werden im folgenden nur noch kurz und im Überblick dargestellt. Für detailliertere Ausführungen zur Begleittätigkeit sowie auch zur Entwicklung der Gestaltungsprojekte verweisen wir auf die vorliegenden Zwischenberichte.

Die wissenschaftliche Begleitung hatte das Ziel, die Gestaltungsprojekte zu befähigen, in ihrem regionalen Umfeld Tätigkeiten und Bedingungen aufzuschließen und zu fördern, unter denen Kompetenzentwicklung zur Gestaltung von Übergängen in innovative Bereiche des Arbeitsmarktes ermöglicht wird.

Im Rahmen dieser prozessbegleitenden Qualitätssicherung war die WiB in die gesamte Projekthistorie mit eingebunden, d.h. sie war in Abstimmung mit den Gestaltungsprojekten an der Projektstrukturierung, an der Operationalisierung und Präzisierung der Projektziele sowie der Vereinbarung und Überprüfung von Arbeitsschritten beteiligt.

In Anlehnung an das im Kapitel 2. beschriebene Evaluations- und Begleitkonzept sollen im Folgenden die konkreten Aktivitäten der Projektbegleitung durch die WiB überblickartig dargestellt werden.

Bilaterale Zusammenarbeit mit den Projekten

Um die genannten Aspekte der Qualitätssicherung und Prozessbegleitung erfassen und dokumentieren zu können, wurde von der WiB zu Beginn der Projektlaufzeit, ein Instrumentarium (die **Prozessdokumentation** mit den entsprechenden Bestandteilen³⁷) entwickelt. Ein Vorschlag hierzu wurde den wissenschaftlichen MitarbeiterInnen der Gestaltungsprojekte auf dem ersten Netzwerktreffen vorgestellt, gemeinsam mit ihnen weiterentwickelt und umgesetzt.

Da es für die Projektbegleitung unerlässlich ist, die entsprechenden Einrichtungen, das Arbeitsumfeld und die regionale Einbettung zu kennen und in direktem Kontakt mit den ProjektmitarbeiterInnen zu stehen, fanden Besuche an den Projektstandorten (bzw. am Standort der WiB) statt. In der Projektlaufzeit wurden im Schnitt fünf Projektbesuche durchgeführt. Bei verstärktem Beratungsbedarf (Anpassung der Konzeption, Krisen, Konflikte) fanden aber auch bis zu acht Standortbesuche statt.

³⁷ Die dazugehörigen Aktivitäten der Projektbegleitung sind bereits im Kapitel 2.2.3 beschrieben, so dass an dieser Stelle nur darauf verwiesen wird.

- Beim **ersten Projektbesuch** stand das gegenseitige Kennenlernen, die Vorstellung des jeweiligen Projektvorhabens und der wissenschaftlichen Begleitarbeit im Mittelpunkt.
- Beim **zweiten Treffen** wurden die Prozessdokumentation und die bilaterale Vereinbarung erarbeitet. Ein wesentlicher Teil davon war die Operationalisierung der Projektziele und die Erarbeitung von Indikatoren zur Überprüfung der Zielerreichung. Hier gab es von Seiten der Projekte einen starken Klärungs- und Beratungsbedarf.
- Die Prozessdokumentation wurde bei den **weiteren Treffen** fortgeschrieben; Projektfortschritte und Zielerreichungen überprüft. Daneben wurden auch organisatorische Dinge (Vorbereitung von Netzwerktreffen/ Workshops, Erstellung von Zwischenberichten, Vorbereitung der Interviewbefragung etc.) besprochen.
- Der **letzte Projektbesuch** im Sommer 2006 diente dann der abschließenden Evaluation des Projektverlaufes und beschloss die Prozessdokumentation.

Neben den Besuchen vor Ort gab es regelmäßige telefonische und Email-Kontakte.

Organisation/ Durchführung von Netzwerktreffen (NWT)

Möglichkeiten des intensiven Austausches der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen im Projektverbund boten die Netzwerktreffen Neben dem gegenseitigen Wissens- und Erfahrungsaustausch sollte dadurch auch das gemeinsame Lernen ermöglicht werden. Die insgesamt sechs Netzwerktreffen wurden (abwechselnd mit den Workshops) an den verschiedenen Projektstandorten durchgeführt, so dass die MitarbeiterInnen im Laufe der Projektdauer alle Standorte besuchen und Kennenlernen konnten. Sie wurden jeweils von den entsprechenden Projekten in Zusammenarbeit mit der WiB vorbereitet (Die Moderation und thematische Inputs erfolgten von der WiB). Während das erste Treffen der gegenseitigen Projektvorstellung und dem Kennenlernen der LisU-Programmatik diente, hatten die weiteren NWT thematische Schwerpunkte. Diese wurden gemeinsam mit den Gestaltungsprojekten ausgewählt und hatten eine starke Relevanz für die Arbeit der ProjektmitarbeiterInnen. Die beiden letzten Treffen in Arnstadt dienten schwerpunktmäßig der Vorbereitung der LisU-Handreichung sowie der Abschlussstagung.

Obwohl die inhaltliche Arbeit im Vordergrund stand, hat sich gezeigt, dass diese Treffen nicht zuletzt durch die intensivierten informellen Kontakte einen starken Impuls für die stärkere Vernetzung der Gestaltungsprojekte mit sich brachten.

Die folgenden Netzwerktreffen wurden durchgeführt:

- Netzwerktreffen in Dresden; 23.11.2004
- Netzwerktreffen in Sallgast; 22.06.2005
- Netzwerktreffen in Berlin; 19.-21.10.2005
- Netzwerktreffen in Essen; 8. bis 10.02.2006
- Netzwerktreffen in Arnstadt; 10.-12.05.2006
- Netzwerktreffen in Arnstadt; 28.-29.06.2006

Organisation/ Durchführung von Workshops

Neben den Netzwerktreffen stellten die Workshops ein weiteres Instrument der Prozessbegleitung und Modellforschung dar und waren als solche auch im Konzept der wissenschaftlichen Begleitung verankert. Sie sollten die Perspektive erweitern und den wissenschaftlichen MitarbeiterInnen der Gestaltungsprojekte die Gelegenheit geben, sich mit anderen relevanten AkteurInnen (ExpertInnen, MitarbeiterInnen anderer Projekte und Initiativen, kommunalpolitischen AkteurInnen etc.) zu vernetzen.

Bei den zwei durchgeführten Workshops lag der Schwerpunkt (auch aus organisatorischen Gründen) jeweils auf einer Region. Bestimmte Praxisansätze, Projekte, aber auch strukturelle Besonderheiten der Region wurden vorgestellt und im Hinblick auf die im Rahmen von LisU gesteckten Projektziele beleuchtet. Dabei galt es jedoch auch, die ProjektmitarbeiterInnen aus den anderen Standorten mit einzubeziehen und Ergebnisse/Ansätze auch auf die Übertragbarkeit im Hinblick auf andere Regionen zu beziehen.

- **Workshop in Sallgast:** „Neue Übergänge in den Arbeitsmarkt – innovative Beschäftigungsfelder – Stärkung von Unternehmertum“ 21.06.2005
- **Workshop in Worms:** „Neue Wege in Arbeit – Existenzgründung zur Erschließung innovativer Beschäftigung“ 24./25.11.2005

Erstellung einer Broschüre „Übergänge in den Arbeitsmarkt,, (LisU-„Handreichung“) des Projektverbundes

Im Rahmen des Forschungs- und Gestaltungsprojektes wurde die bereits mehrmals erwähnte Broschüre „Übergänge in den Arbeitsmarkt,, (LisU-„Handreichung“) erstellt, in der alle Projekte in einer Fallbeschreibung wichtige Aspekte ihrer Praxisarbeit deskriptiv darstellen sollten. Dazu wurden gemeinsam mit der WiB übertragbare Praxisbeispiele in den jeweiligen Projekten identifiziert und eine mögliche Gliederung erarbeitet. Zu unterschiedlichen Zeitpunkten wurden die Rohfassungen dem Projektverbund vorgestellt und im Rahmen einer Peer-to-Peer-Review (Netzwerktreffen in Arnstadt) kritisch gegengelesen. Die Lektorierung der Broschüre „Übergänge in den Arbeitsmarkt“ durch die WiB

erforderte einen sehr hohen Betreuungsaufwand und konnte mit einem alles in allem befriedigenden Ergebnis abgeschlossen werden.

Organisation/ Durchführung der LisU-Fachtagung

Um die Projektergebnisse einer größeren Öffentlichkeit vorstellen und gemeinsam diskutieren zu können, fand zum Projektende eine LisU-Fachtagung statt. Diese wurde gemeinsam mit der Wissenschaftlichen Begleitung des LisU-Projektes „Jugendliche an der 2.Schwelle“ organisiert und fand vom 20.-22. September in Dresden statt. Aufgabe der WiB war es dabei, neben der Vorstellung der eigenen Ergebnisse der Forschungs- und Begleitarbeit, die Tagung zu organisieren und zu strukturieren. Dazu wurden gemeinsam mit den Gestaltungsprojekten Foren zu inhaltlichen Schwerpunkten erarbeitet, die jeweils von MitarbeiterInnen der WiB begleitet und moderiert wurden.

Um die Foren inhaltlich zu untersetzen und die Präsentationen vorzubereiten, fand im Vorfeld ein Netzwerktreffen (Juni 2006) mit allen Projekten statt. Dieses wurde noch durch ein Arbeitstreffen der einzelnen Foren (August 2006) ergänzt, an denen auch die MitarbeiterInnen der WiB teilnahmen.

Anmerkung zu den Anforderungen an die Begleittätigkeit

Wie bereits in den vorliegenden Zwischenberichten muss auch hier noch einmal ausdrücklich darauf verwiesen werden, dass die ideale Annahme des Auftraggebers, die ausgewählten Projekten seien bereits bei etablierten Trägern angesiedelt und die Voraussetzungen für die Umsetzung der Projektziele im Sinne der Ausschreibung in relativ kurzer Zeit seien durch vorhandene Strukturen und Vorarbeiten in einem großen Maße bereits vorhanden gewesen, aus den Erfahrungen der wissenschaftlichen Begleitung heraus in den meisten Fällen als nicht zutreffend angesehen werden muss.

Die Gestaltungsprojekte waren sehr heterogen, sowohl hinsichtlich der strukturellen und personellen Ressourcen, als auch bezogen auf den sehr unterschiedlichen Entwicklungsstand und das Projektverständnis. Vielerorts mussten erst die Voraussetzungen für die Umsetzung der mit der Ausschreibung verbundenen Ziele geschaffen werden. Auch war die spezifische LisU-Zielsetzung und die immanente Projektlogik einem Teil der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen bei den Gestaltungsprojekten nicht in ausreichendem Maße bekannt, die Problematik selbstorganisierten Lernens im Sinne des Programmes „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ war in einigen Fällen nicht (ausreichend) in den Organisationen verankert.

Ein Grund dafür liegt unserer Meinung nach darin, dass die LisU-Ziele und -Intentionen im vorgegebenen Projektkontext zu wenig operationalisiert waren. Insbesondere stellte

sich in den Konzepten der Projekte heraus, dass das Verständnis des „Lernens im Sozialen Umfeld“ sehr diffus war. Die Gestaltungsprojekte haben sich aufgrund des Ausschreibungstextes zunächst stärker auf ökonomische Projektziele (neue Unternehmensformen, Übergänge in Arbeit) und weniger auf Ziele bezüglich Lernen und Kompetenzentwicklung fokussiert.

Von der WiB wurde deshalb im diskursiven Prozess mit den Projekten daran gearbeitet, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen beiden Zielperspektiven herzustellen und die diesbezüglichen Aktivitäten daraufhin zu planen.

Insgesamt sah die wissenschaftliche Begleitung ihre wesentliche Aufgabe – insbesondere im ersten Jahr, aber auch im weiteren Projektverlauf – vorwiegend in der Zielfindung und Zielformulierung sowie in der Erarbeitung einer ausreichenden Basis für die weitere Umsetzung. So musste viel Zeit darauf verwandt werden, Grundlagen für die Projektarbeit zu legen oder die Einbindung in den Programmkontext mit den jeweiligen Akteuren zu klären. Die eigentliche aktive Gestaltungsarbeit der Projekte einerseits sowie die aktive und schwerpunktmäßige Hinwendung der wissenschaftlichen Begleitung zur Bearbeitung der Forschungsaufgaben war dadurch weitgehend erst sehr spät möglich. All dies – sowie auch die Tatsache, dass ein erheblicher Vorlauf für die Erstellung der Fallbeschreibungen durch die Gestaltungsprojekte benötigt wurde und dass die Erarbeitung der Texte in der Mehrheit der Fälle einer intensiven Betreuung durch die wissenschaftliche Begleitung bedurfte – hat den ohnehin sehr knappen Zeithorizont weiterhin verengt.

Insofern gewinnt die Vorgehensweise der wissenschaftlichen Begleitung, mit dem Instrument der Prozessdokumentation von Beginn an und sukzessive im Projektverlauf bereits das Material zu generieren, auf dem die Fallbeschreibungen dann zu einem wesentlichen Teil aufbauen können, ihre besondere Berechtigung. Ohne diese fortlaufende Dokumentationsarbeit der Gestaltungsprojekte wäre eine rechtzeitige Erstellung von Fallbeschreibungen überhaupt nicht möglich geworden.

Insgesamt sind diese hemmenden Faktoren bei der Bewertung der Projektergebnisse unbedingt in Rechnung zu stellen. Der Projektverlauf war ein anderer und von mehr hemmenden Faktoren beeinträchtigt, als vom Auftraggeber – und auch von der wissenschaftlichen Begleitung – aufgrund der Anträge der Gestaltungsprojekte vermutet wurde.

4.2 Zur Einschätzung der Gestaltungsprojekte

Insgesamt lassen sich in der Summe der sechs Gestaltungsprojekte eine ganze Reihe vielfältiger Aktivitäten und – je nach Projektzuschnitt – Projekterfolge auf verschiedenen Ebenen feststellen. Dies gilt hinsichtlich der Handlungsfelder der Gestaltung eines lernförderlichen Umfeldes, der erbrachten Unterstützungsleistungen und der regionalen Kooperation und Vernetzung sowie auch hinsichtlich der im Projektrahmen ermöglichten Tätigkeiten sowie der tatsächlich erreichten Übergänge in (reguläre, selbständige oder auch geförderte) Arbeit.

Da die Gestaltungsprojekte aufgrund ihres sehr unterschiedlichen Zuschnitts, unterschiedlicher Voraussetzungen und Kontexte sowie letztlich aufgrund der sehr verschiedenartigen Zielsetzungen nicht vergleichbar im Sinne einheitlicher Evaluationskriterien waren, soll hier auch keine vergleichende Bewertung (im Sinne der beliebten „Benchmarking-Verfahren“) erfolgen, die immer nur ein verzerrtes Abbild ergeben würde. Aufgrund dieser unterschiedlichen Voraussetzungen und Schwerpunkte der Projektstätigkeit ist schließlich auch eine Bewertung oder gar „Rangfolge“ der Projekte nach erreichter Anzahl tatsächlicher Übergänge in reguläre, selbständige oder geförderte Beschäftigung kein geeigneter Maßstab für den Projekterfolg.

Zudem sei hier noch einmal darauf verwiesen, dass eine einfache Output-Evaluation bzgl. erreichter Übergänge aufgrund des Projektzuschnitts auch gar nicht möglich ist, da es sich durchwegs nicht um Projekte mit klar definierter TeilnehmerInnenzahl handelte, die die Angabe bestimmter Erfolgsquoten ermöglichen würde. Alle Gestaltungsprojekte waren innerhalb bereits existierender Organisationsstrukturen situiert und stellten im Grunde ein „offenes Angebot“ gegenüber den jeweiligen Zielgruppen bereit, es gab – mit Ausnahme der Alzeyer „Orientierungsseminare“ – keine feste Grundgesamtheit, auf die sich solche Aussagen beziehen ließen. Vielmehr handelt es sich – ganz im Sinne des oben beschriebenen informellen Charakters des Handlungsfeldes „Dritter Sektor“ – um die ziel- und teilnehmerInnenoffene Gestaltung lernförderlicher Strukturen, Tätigkeits- und Ermöglichungsräume.

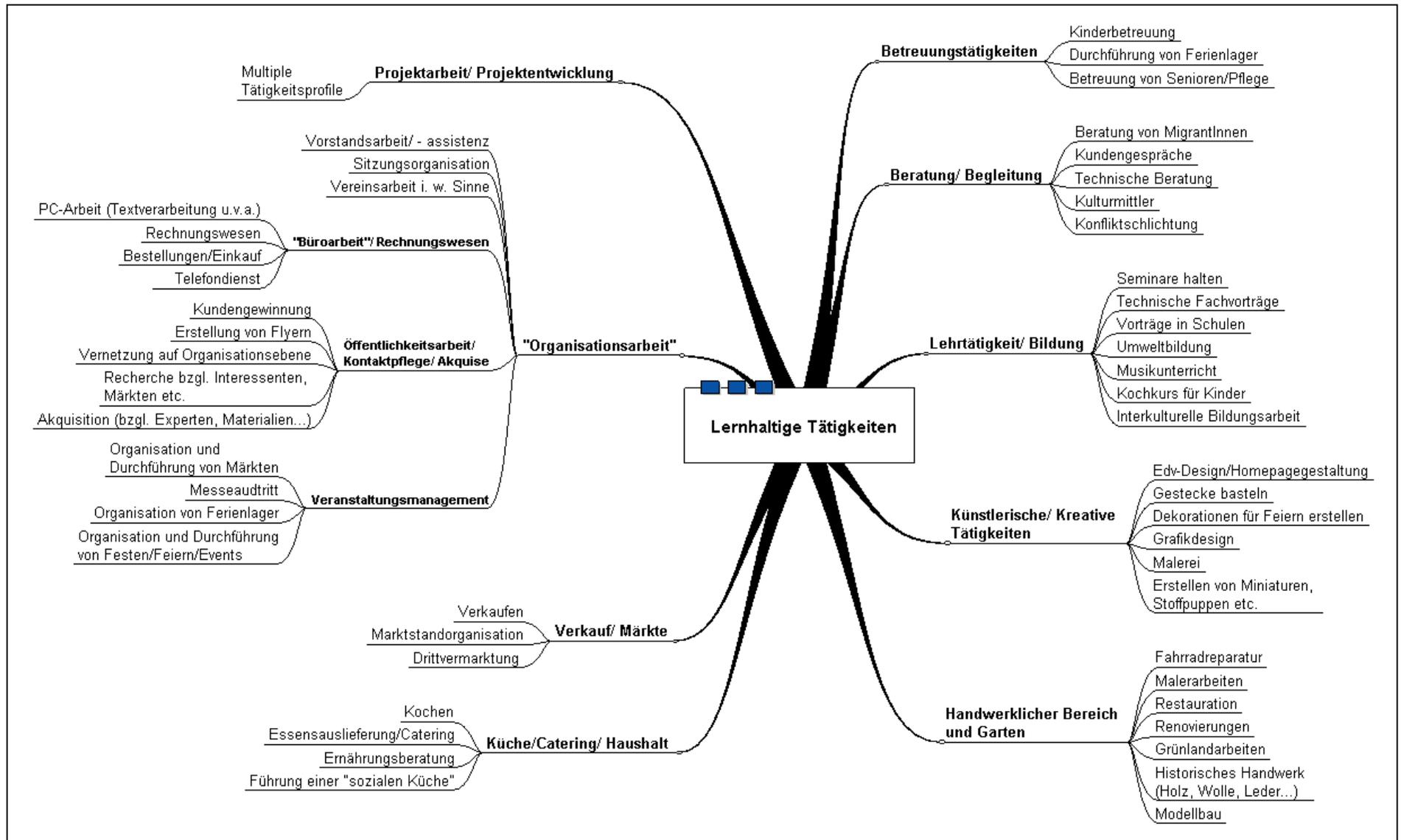
Im folgenden sollen also anstelle einer vergleichenden Bewertung jeweils die einzelnen Gestaltungsprojekte in ihrer Eigenlogik kurz zusammengefasst beschrieben werden.

Wie in der Abbildung 10 dargestellt, umfasst das darin vorhandene und in der Projektlaufzeit teilweise stark erweiterte Tätigkeitsspektrum praktisch alle Branchen und Qualifikationsniveaus, von Hilfstätigkeiten in Handwerk, Büro und Grünlandbereich, bis hin zur eigenständigen Projektentwicklung und qualifizierten naturwissenschaftlich-technischen Lehrtätigkeit.

Ein besonderes Augenmerk verdienen im Projektkontext die Tätigkeitsbereiche, die hier als „Organisationsarbeit“ zusammengefasst sind. Gerade aufgrund der immer wieder

festzustellenden Differenz zwischen lebensweltlich erworbenen Kompetenzen und organisationsbezogenen Anforderungen kommt diesen Tätigkeiten ein herausragender Stellenwert zu, wenn sie – wie in Abschnitt 5.3 dargestellt – eingebunden sind in ein ganz spezifisches Setting lernförderlicher Strukturen und Unterstützungsleistungen. Gerade hierzu können die Organisationen des sozialen Umfeldes sehr gute Voraussetzungen bieten. Aber auch vielfältige Beratungs- Betreuungs- und Lehrtätigkeiten sowie Aktivitäten im kreativen Bereich erscheinen für die Entwicklung von beschäftigungsrelevanten Kompetenzen unter bestimmten organisational flankierten Voraussetzungen prädestiniert zu sein. Gerade kommunikative Kompetenzen im weitesten Sinne und Kompetenzen bezüglich „Selbstmanagement“ werden hier offenbar besonders gefördert. Schließlich muss, speziell bei Betrachtung der Biographien der professionellen ProjektmitarbeiterInnen, die Bedeutung von „Projektarbeit“ besonders hervorgehoben werden. Die multiplen Tätigkeitsprofile in diesem Bereich können wie kaum ein anderes Feld zu einem bedeutenden Zuwachs kommunikativer, organisations- und biographisch-persönlichkeitsbezogener Kompetenzen führen.

Abbildung 10: Lernhaltige Tätigkeiten im Projektkontext



4.2.1 Gestaltungsprojekt des Arbeitslosenverband Brandenburg e.V. – „Jule“

Trägerbeschreibung

Der Arbeitslosenverband Deutschland – Landesverband Brandenburg e.V. (ALV) besteht seit 1993 als eigenständiger Verein unter dem Dach des Gesamtverbandes. Er arbeitet ausschließlich gemeinnützig und ist Träger von zahlreichen Projekten im Brandenburger Land, wie z.B. Beratungsprojekten, Begegnungsstätten für Arbeitslose, Werkstätten für Langzeitarbeitslose, Arbeits- und Qualifizierungsprojekten oder Projekte mit Angeboten für Kinder und Jugendliche. Damit verfügt er über langjährige Erfahrung im Bereich der Arbeit mit Arbeitslosen, ihrer Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt, sowie der Förderung von bürgerschaftlichem Engagement und lebenslangem Lernen.

Zielstellung und Umsetzung

Im Jugendlernprojekt „JULE“ sollten besonders zwei Zielgruppen, nämlich Jugendliche und arbeitslose Frauen, für ehrenamtliches Engagement in der Region gewonnen werden. Mit und für sie sollten ausgewählte Organisationen und Institutionen des ALV Brandenburg so gestaltet und entwickelt werden, dass sie einen Lern- und Tätigkeitsraum bieten.

Die Region ist geprägt von hoher Arbeitslosigkeit und der Abwanderung der jüngeren Generation und damit dem tendenziellen „Aussterben“ ganzer Orte. Um nicht in Perspektivlosigkeit zu versinken verfolgte der ALV mit seinem JULE-Projekt die Idee, die zwei Standorte Lugau und Drochow so zu lokalen Zentren weiter zu entwickeln, dass sie nicht nur als ein Treffpunkt und Freizeitort für Jung und Alt dienen, sondern auch Arbeits-, Lern- und Beratungsangebote für die „Zurückgebliebenen“ anbieten. Insbesondere sollten durch den Aufbau eines regionalen Netzwerkes die vorhandenen Strukturen und Ressourcen dahin gehend erweitert werden, dass dort, wo es möglich ist, gewinnbringende Projekte (Tourismusangebote, soziale Küche, Ferienlager) ausgebaut und neue Dienstleistungsfelder entwickelt werden können. Im Mittelpunkt standen dabei Tätigkeiten des Vereinslebens in denen berufsrelevante bzw. unternehmerische Kompetenzen ausgebildet und erweitert werden können. Dabei sollten die Bedarfe und Ideen der NutzerInnen und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen berücksichtigt und an die vorhandenen Kompetenzen derer, die in diesen Orten tätig sind oder dort tätig sein möchten, angeknüpft werden.

Die oben beschriebene Zielstellung war das Ergebnis von längeren Aushandlungs- und Strukturierungsprozessen mit der WiB, während derer versucht wurde, die Ausgangslage, das vorhandene Projektkonzept und die verschiedenen Bedarfe vor Ort zu erfassen und mit dem LisU-Ansatz in Verbindung zu bringen. So stellte es sich z.B. heraus, dass die wissenschaftliche Mitarbeiterin vor Ort nicht nur Strukturen für das Lernen im sozialen Umfeld und den Übergang in Erwerbsarbeit aufbauen sollte, sondern auch die ge-

wählte Zielgruppe – Jugendliche und junge Erwachsene – erst für ehrenamtliche Tätigkeiten gewinnen musste. Des Weiteren liegen die Projektstandorte im räumlichen Umkreis 25 bis 40 Kilometer auseinander – wobei die Geschäftsstelle in Cottbus nochmals 50 Kilometer entfernt ist – so dass die wissenschaftliche Mitarbeiterin als „Einzelkämpferin“ in einem buchstäblich „weitem Feld“ agieren musste. Auch ist einer der im Projektantrag geplanten Projektstandorte (das Jugendhotel Luckenwalde) aus dem Förderverbund aufgrund von Finanzierungsschwierigkeiten ausgeschieden. Schließlich war der Projektbeginn durch mehrere Anlaufschwierigkeiten gekennzeichnet, die auf Drängen der WiB erst allmählich überwunden werden konnten, so z.B. die mangelhafte Infrastruktur vor Ort bzgl. moderner Kommunikationstechnologien, die offensichtlich unzureichende Kommunikation der Projektziele innerhalb des Verbandes sowie das daraus resultierende, zunächst unzureichende Projektverständnis der wissenschaftlichen Mitarbeiterin vor Ort.

Die Aufgabenbereiche des weggefallenen Standortes wurden in den Standort Lugau integriert, der über eine funktionierende Struktur ehrenamtlicher MitarbeiterInnen sowie einen Jugendclub verfügt. Das Haus sollte mit seinen Ressourcen (Projekten, Personal, Räume) Möglichkeiten bieten, gemeinsam mit allen MitarbeiterInnen (für beide Generationen im Tandem „jung“ und „alt“) neue Tätigkeitsfelder zu entwickeln. Hier wurde von Seiten der WiB auch ein größerer Spielraum gesehen, die MitarbeiterInnen konstruktiv einzubinden, um perspektivisch aus der „Einzelkämpferrolle“ heraustreten zu können.

Als eine der Hauptaufgaben für die Gestaltungsarbeit stellte sich zudem heraus, Kooperationspartner vor Ort zu finden und ein Netzwerk aufzubauen. Dazu sollten auch weitere Einrichtungen des Arbeitslosenverbandes der Region in die Projektarbeit eingebunden werden. Besonders der Projektstandort Drochow sollte in den Tätigkeitsfeldern „Soziale Küche“ und im Bereich der Freizeitangebote für Kinder und Jugendliche sehr eng mit dem Begegnungs- und Entwicklungszentrum kooperieren.

Begegnungs- und Entwicklungszentrum (BEZ) Lugau:

Eine anfangs skizzierte vorrangige Aufgabe war es zunächst, Jugendliche und junge Erwachsene zum ehrenamtlichen Engagement in unterschiedlichen Bereichen, die die beiden Projektstandorte boten, zu ermutigen. Der Projektmitarbeiterin ist es mit ihrer engagierten Arbeit gelungen, durch vielfältige, öffentlich wirksame Veranstaltungen und Pressearbeit, aber auch durch den Aufbau regionaler Kooperationen zu Schulen, Vereinen, Jugendklubs, Kirchengruppen u. a. Jugendliche für das Projekt zu begeistern und sie in die Vereinsarbeit einzubinden. Die Jugendlichen beteiligten sich am Ausbau der Gruppenräume des BEZ, an der Umgestaltung des Hofes, bauten eine „Hilf dir Selbst“ – Fahrradwerkstatt auf, arbeiten in Freizeit- und Tourismusangeboten bzw. in der sozialen Küche aktiv mit.

Durch das Erproben verschiedener Tätigkeiten können gerade die arbeitslosen Jugendlichen, die in dieser Region wenig Aussichten auf eine Ausbildung oder einen Arbeitsplatz haben, sich Kompetenzen in organisationsbezogenen Tätigkeitsfeldern des sozialen Umfeldes durch längerfristige freiwillige oder ehrenamtliche Mitarbeit in der Organisation erwerben und damit ihre Beschäftigungsfähigkeit behalten bzw. neue berufliche Perspektiven entwickeln³⁸.

Zudem haben einige der Jugendlichen, die in den Standort Lugau integriert wurden, persönliche Probleme (z. B. Schulden, Drogen, psychische Krankheiten), die einen (Wieder)Einstieg ins Berufsleben erschweren. Das Begegnungszentrum bietet den Jugendlichen nicht nur einen Ort, an dem sie angenommen werden, sondern kann sie bei ihren Problemen durch Beratung und individuelle Förderung unterstützen, diese Schwierigkeiten zu bewältigen.

Die lernförderlichen Tätigkeiten wie z.B. der Aufbau und das Leiten einer Fahrradwerkstatt boten somit einen „Schonraum“ unter realen Bedingungen, in dem die Jugendlichen gemeinsam oder einzeln lernen konnten, mit den neuen Herausforderungen umzugehen, schrittweise Verantwortung zu übernehmen oder Entscheidungen zu treffen.

Die wissenschaftliche Mitarbeiterin schuf hierfür Strukturen und Lernräume, in denen die individuellen Kompetenzen transparent gemacht und persönliche Ziele erarbeitet wurden. Es wurde gemeinsam nach Tätigkeiten bzw. Geschäftsfeldern gesucht, in denen sich diese Kompetenzen für eine Ausbildung, für erwerbssichernde Tätigkeiten, Existenzgründung oder teil- bzw. geförderte Beschäftigung transferieren ließen. In diesem Zusammenhang ist besonders der niedrigschwellige Ansatz (in Bezug auf Motivation, Beratung und Kompetenzentwicklung) hervorzuheben, welcher der besonderen Lebenssituation der jungen Erwachsenen (langjährige Arbeitslosigkeit, problematisches familiäres Umfeld, geringes Selbstwertgefühl etc.) Rechnung getragen hat.

Drochower Landhof:

Der Drochower Landhof (LH) wird vorrangig von langzeitarbeitslosen Frauen ehrenamtlich oder in vorübergehend geförderter Tätigkeit geleitet. Viele der Frauen sehen hierin die einzige Möglichkeit, sozialen Kontakt in der sonst strukturschwachen ländlichen Region zu finden. Die Tätigkeiten im Landhof bieten die Möglichkeit, sich sinnvoll zu beschäftigen und ländliche Traditionen (Handwerk, Tierpflege, Holzbackofen, Märkte, Volksfeste u. a.) zu pflegen.

Mit dem Projekt „JULE“ sollten die Ressourcen der Einrichtung wie auch die Kompetenzen der ehrenamtlich bzw. geförderten Tätigen im Hinblick auf die Erweiterung der bisherigen Dienstleistungen des Landhofes betrachtet werden. Ziel war es, die bisherigen

³⁸ In den Zwischenberichten des Teilprojektes werden am Beispiel von Jugendlichen verschiedene Entwicklungswege aufgezeigt.

Einnahmequellen auszubauen oder/und neue Fördermöglichkeiten zu erschließen, um für die Frauen teil- oder voll finanzierte Erwerbsarbeitsplätze zu schaffen. Mit den Mitarbeiterinnen der Einrichtung aber auch interessierten BürgerInnen der Region wurden dazu Zukunftswerkstätten und Workshops durchgeführt.

Es wurden zwei Strategien erarbeitet, die parallel durchgeführt und von der Projektmitarbeiterin gesteuert wurden: a) ausgewählte Angebote wurden dahin gehend ausgebaut, dass sie mehr Gewinn erbringen (z. B. die „Soziale Küche“ oder das Veranstaltungs- und Freizeitangebot); b) interessierte Frauen wurden bei der Existenzgründung (im Haupt- oder Nebenerwerb) unterstützt – dazu wurden unter anderem auch Workshops angeboten und den Frauen die Möglichkeit gegeben, sich unter dem Dach des LH auszuprobieren, um ihr eigenes Geschäftsfeld zu testen (z.B. Direktvermarktung von landwirtschaftlichen Produkten, Cateringservice für Veranstaltungen und Schulen, Freizeitangebote für Schüler).

Um den Drochower Landhof stärker regional bekannt zu machen und weitere Frauen und Ehrenamtliche einzubinden, wurden das Kooperationsnetzwerk des ALV aktiviert und neue Netzwerkpartner gefunden (Fremdenverkehrsverein; Bildungsträger für Unterstützung bei Existenzgründung u.a.). Weiterhin wurden öffentlich wirksame Veranstaltungen und Seminare durchgeführt.

Diese – für die beiden Standorte der Übersichtlichkeit halber getrennt aufgeführten - Entwicklungen zeigen, dass sich in der Projektlaufzeit von zwei Jahren auf verschiedenen Ebenen interessante Prozesse abgezeichnet haben.

Zum einen wurden durch die starke regionale Zusammenarbeit, sowohl des ALV untereinander als auch mit Einrichtungen der Kommunen und anderer Träger eine Plattform geschaffen, über die die anvisierte Zielgruppe erreicht werden konnte.

Gemeinsam wurden je nach Interessen, Kompetenzen und organisatorischen Rahmenbedingungen Betätigungsfelder erschlossen, die der Zielgruppe die Möglichkeit boten, Kompetenzen weiterzuentwickeln und sich beruflich zu orientieren.

Übergänge in Erwerbsarbeit

Die Betätigungsfelder sind aufgrund der starken Vernetzung der beiden Hauptstandorte sehr vielfältig und bieten gute Anknüpfungspunkte für eine Professionalisierung im Hinblick auf Übergänge in Erwerbsarbeit. Dabei hat sich im Hinblick auf mögliche Dienstleistungsfelder ein Cluster ergeben, welches auf die Verbindung von Tourismus- und Freizeitangeboten, Seminar- und Weiterbildungsausrichtung und gastronomischen Service zielt.

So hat sich an beiden Standorten je eine „Soziale Küche“ etabliert, die für unterschiedliche Zielgruppen preiswerte Mahlzeiten anbietet und ihren Kundenkreis aufgrund der engagierten Arbeit der Beteiligten erweitern konnte (Angebote für bestimmte saisonale Ereignisse, familiäre Anlässe oder spezifische Zielgruppen) und so in der Region bekannter geworden ist. Das hat bis Projektende zu einer Festeinstellung (Vollzeitstelle für die Organisation des Küchenbetriebs in Drochow) geführt; weitere MitarbeiterInnen sind auf MAE-Basis dort beschäftigt. Zudem hat auch der Einsatz bei einigen jungen Erwachsenen dazu geführt, dass sie in diesem Bereich (Küche, Catering, Systemgastronomie nun eine Berufsausbildung anstreben. Im Zusammenhang mit der gastronomischen Versorgung wurde in der zweiten Hälfte der Projektlaufzeit auch wieder stärker an die Auslastung der zwei Häuser gedacht, wo neben Ferienfreizeiten für Kinder, nun auch andere Zielgruppen stärker angesprochen werden sollen (touristische Gruppen, Vereine, Seminarveranstaltungen des Arbeitslosenverbandes oder anderer Partner). Ein stärkeres touristisches Angebot scheint auch insofern Erfolg versprechend, als bereits verschiedene, in diesem Segment tätige Initiativen und Vereine mit Ideen für eine Zusammenarbeit an das Projekt herangetreten sind. Mögliche touristische Angebote könnten wiederum mit der entstandenen Fahrradwerkstatt (Radtourismus) oder dem Verkauf von Produkten aus eigener Herstellung im Hofladen in Drochow verknüpft werden.

In der Projektlaufzeit ist im Hinblick auf die Entwicklung und Etablierung neuer Geschäftsfelder ein guter Grundstein gelegt worden. Ideen dazu sind sowohl von Seiten des ALV als auch der Ehrenamtlichen oder gefördert Beschäftigten reichlich vorhanden (und in gemeinsamen Projekttagen herausgearbeitet worden). Die Umsetzung und Verstetigung der Geschäftsfelder ist nun jedoch eine Herausforderung für die Zeit nach der Modellprojektphase. Es zeichnet sich ab, dass aus dem Kreis der ehrenamtlich tätigen Personen (neben den Jugendlichen sind das vorwiegend ältere Arbeitslose und RentnerInnen) niemand so eingebunden ist, dass nach Ende des Projektes die Aktivitäten bezüglich der Gewinnung und Einbindung der Jugendlichen im BEZ und der Aufbau und die Pflege des Netzwerkes weiterhin vorangetrieben werden. Der Aufbau eines tragfähigen Wirtschaftsmodells in Drochow und Lugau bedarf vermutlich auch künftig professioneller Unterstützung und Leitung.

Organisationale Aspekte

Auf der anderen Seite haben sich innerhalb des ALV organisationale und strukturelle Entwicklungen ergeben, die zu einer Verstetigung beitragen könnten. So wirken die beiden Standorte nicht nur nach außen als ein fester Bestandteil der Region, sondern strahlen auch nach innen (innerhalb des ALV) aus. Die Entwicklungen der Standorte wurden z.B. als Anlass genommen, um zu prüfen, in welchen anderen Objekten ähnliche Dienstleistungen aufgebaut werden können und es findet bezüglich möglicher Syn-

ergieeffekte eine stärkere interne Vernetzung der unterschiedlichen Projekte statt. Auch die Stärkung des Ehrenamtes in Zusammenhang mit Kompetenzerweiterung durch sinnvolle, lernhaltige Tätigkeiten nimmt im Verband einen höheren Stellenwert ein als zuvor (z.B. Einsatz eines Freiwilligenkoordinators, Weiterentwicklung einer Anerkennungskultur). Und eine Arbeitsgruppe "Projektmanagement" soll auf Landesebene Erfahrungen und Kompetenzen im Hinblick auf die Initiierung und die Durchführung von Projekten und die gemeinsame Nutzung von Ressourcen bündeln.

4.2.2 Gestaltungsprojekt des Solardorf Kettmannshausen e.V. – „Jules-Verne-Initiative“

Trägerbeschreibung

Das Solardorf Kettmannshausen ist ein gemeinnütziger Verein, der sich – als ein Ergebnis in Anschluss an ein Forschungsprojekt an der TU Ilmenau - gegründet hat, um die Solar- und Wasserstoffenergie-technik in den privaten Haushalten zu fördern. Er ist als überregionaler Träger der freien Jugendhilfe im Bereich von Naturwissenschaft und Technik tätig und verfügt in diesem Tätigkeitsfeld über umfangreiche Erfahrungen in der Bildungsarbeit zur Nutzung der erneuerbaren Energien und des Wasserstoffs. Am Hauptstandort in Kettmannshausen befindet sich ein Demonstrations- und Kommunikationszentrum zu den erneuerbaren Energien, welches als Lernort für den Verein genutzt wird und technische Prozesse veranschaulichen soll.

Zielstellung und Umsetzung

Personen, die sich ehrenamtlich oder gefördert beschäftigt für die Nutzung regenerativer Energien und des Wasserstoffs als Sekundärenergieträger engagieren, standen im Mittelpunkt des Projektes „Jules Verne Initiative“. Mittels selbstorganisiertem Lernen sollten sie auf diesem Gebiet ihre Kompetenzen vertiefen und sich dadurch neue, innovative Geschäftsfelder erschließen. Dabei werden sie durch den Verein, die von ihm bereitgestellten Lernräume und Strukturen unterstützt, welche zum einen ein Probearbeiten ermöglichen sollen und zum anderen zu Übergängen in neue und innovative erwerbswirtschaftliche Tätigkeit als abhängig Beschäftigte oder Selbständige führen.

Dabei wurden vom Träger vorrangig ältere arbeitslose Ehrenamtliche oder gefördert Beschäftigte als Zielgruppe angesprochen, die ein naturwissenschaftlich-technisches Vorwissen oder Interesse mitbrachten, und die oftmals im technisch-handwerklichen Bereich berufstätig waren.

Die beschriebene Zielstellung war das Ergebnis von längeren Verständigungs- und Aushandlungsprozessen mit der WiB, da sich das Gestaltungsprojekt zu Beginn hauptsächlich auf die Vermittlung Erneuerbarer Energien als technische Innovation bezog

und dabei die vom Programmbereich LisU intendierte Kompetenzentwicklung im Sinne selbstbestimmten und selbstorganisierten Lernens als Voraussetzung für Übergänge in Erwerbstätigkeit zunächst außer Acht ließ. Dies fand folglich seinen Niederschlag in dem Hauptziel des Projektes, ein zielgruppenspezifisches modular aufgebautes Bildungsprogramm zur Umsetzung einer nachhaltigen Energiewirtschaft zu erstellen. Dieses Bildungsprogramm sollte weitestgehend durch den wissenschaftlichen Mitarbeiter, ohne Einbindung der eigentlichen Zielgruppe, erarbeitet werden. Die ursprüngliche Konzeption (die sehr stark auf langfristige, den Verein als Bildungsinstitution betreffende Ziele ausgerichtet war) wurde gemeinsam überarbeitet und neu gefasst. Die Ziele wurden so formuliert, dass sie einerseits tatsächlich Kompetenzentwicklung im sozialen Umfeld ermöglichen sollten und andererseits in dem sehr engen Zeithorizont des Projektes beobachtbare Entwicklungen zuließen. Für den weiteren Projektverlauf wurden drei Tätigkeitsfelder erarbeitet (Beratung/ Bildung, Modellbau, Messen), auf deren Potential als mögliche Dienstleistungen man sich konzentrieren wollte. Des Weiteren wurden nun die ohnehin im Solardorf tätigen ABM-Kräfte und Ehrenamtlichen und deren Kompetenzentwicklung in den Fokus gerückt.

Der inhaltliche Schwerpunkt von Dienstleistungen, die in Erwerbsarbeit überführt werden sollten, lag – wie oben schon erwähnt – im Bildungs- und Beratungsbereich. So gelang es insbesondere in Zusammenarbeit mit der Handwerkskammer in Erfurt Weiterbildungsveranstaltungen zu den Erneuerbaren Energien für unterschiedliche Zielgruppen zu konzipieren und durchzuführen. Ein Einsatzfeld sind die Schulen, wo im Rahmen von berufsorientierendem Projektunterricht, Interesse für das Thema geweckt oder die Lehrkräfte auf Weiterbildungen über die aktuellen technischen Entwicklungen informiert werden sollen. Aber auch in der Berufsausbildung, Umschulung, der Fachkraftausbildung oder der Meisterqualifizierung wurden thematische Kurse zu den Erneuerbaren Energien angeboten. Parallel dazu wurde die Erschließung und Erprobung von Feldern für Beratungstätigkeiten zu den Erneuerbaren Energien umgesetzt.

Ein zweites Handlungsfeld war die Entwicklung eines tragfähigen Umweltbildungsmodellbaus. Die entwickelten Modelle sollten die Inhalte von Aus- und Weiterbildungen transportieren und nach Möglichkeit zum Verkauf angeboten werden. Aufgrund technischer Rahmenbedingungen und entsprechender Kompetenzen und Interessen von TeilnehmerInnen wurde dieser Bereich erst gegen Projektende wieder stärker ins Visier genommen. So sollen die hergestellten Modelle in den eigenen Bildungsveranstaltungen des Trägers oder in den Einrichtungen der Netzwerkpartner zum Einsatz kommen und so als Lehr- und Lernmaterial dienen, die Herstellung und Konzeptionierung aber gleichzeitig den Kompetenzerwerb der TeilnehmerInnen fördern.

Die Durchführung und Organisation von Messen, Konferenzen und Informationsveranstaltungen war das dritte Handlungsfeld, welches allerdings stärker die Funktion eines

Erprobungsraumes hatte, in dem Kompetenzen entwickelt und vertieft werden konnten und weniger einen potentiellen Dienstleistungsbereich darstellte.

In Zusammenhang mit diesen als lernförderlich und tragfähig (in Bezug auf das Potential als Dienstleistungen) eingeschätzten Handlungsfeldern, wurde eine Unterstützungsstruktur entwickelt, die insbesondere das selbstorganisierte Lernen befördern sollte.

Im Zuge der Feststellung der Kompetenzen der jeweiligen TeilnehmerInnen wurde versucht, Stärken, Interessen und Potentiale herauszuarbeiten und gemeinsam nach Einsatzmöglichkeiten und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten zu suchen. Besonders im Hinblick auf eine Tätigkeit im Bildungs- und Weiterbildungsbereich wurden Lernräume geschaffen und Settings eingeführt, die die Vertiefung von dafür notwendigen Kompetenzen (wie fachliche, kommunikative, methodische) ermöglichen sollten. Im engeren KollegInnenkreis wurden beispielsweise Fachvorträge zu bestimmten Themen gehalten, deren entsprechende didaktische und fachliche Umsetzung dann gemeinsam besprochen wurde. Auch die Infrastruktur des Vereins (technische Geräte und Anlagen, Literatur, Internet, das Wissen und die Erfahrung der im Umfeld des Vereins Tätigen) wurde von den TeilnehmerInnen genutzt.

Ein Merkmal der eher technisch orientierten Dienstleistungen ist die Verbindung von informellen Lernanteilen mit Fachwissen zu neuester Technik und dessen Anwendung. Aus diesem Grund wurden in hohem Maße formale Bildungsbausteine (wie Kurse, Seminare, Anwenderschulungen) von den TeilnehmerInnen wahrgenommen, die zumeist von Netzwerkpartnern des Solardorfes angeboten wurden

Die Organisation und Durchführungen von Fachmessen, an denen sich der Verein mehrmals im Jahr beteiligt, hat den TeilnehmerInnen die Möglichkeit gegeben, entsprechende Kompetenzen in diesem Bereich zu vertiefen. Des Weiteren hatten sie so die Möglichkeit, sich mit den aktuellen Entwicklungen der Branchen der Erneuerbaren Energien vertraut zu machen und mit Firmen und potentiellen Arbeitgebern in Kontakt zu kommen.

Eine Herausforderung in der Arbeit mit den TeilnehmerInnen bestand für den wissenschaftlichen Mitarbeiter darin, immer wieder neue Interessierte mit einzubinden und diese bei ihrer Kompetenzentwicklung zu unterstützen, da es eine Fluktuation von TeilnehmerInnen gab, die (zumeist) aufgrund von Netzwerkkontakten des Vereins sozialversicherungspflichtige Arbeit gefunden hatten.

Als wichtiger Erfolgsfaktor sowohl im Hinblick auf die Entwicklung neuer Tätigkeitsfelder als auch auf Übergänge in Erwerbsarbeit kann dabei das ausgeprägte Netzwerk des Solardorfes und seiner MitarbeiterInnen angesehen werden. Diverse KMU, Bildungseinrichtungen, Forschungsinstitute, Verbände und Kammern etc. helfen nicht nur, den Menschen im Projekt Möglichkeiten des Tätigseins und der Kompetenzentwicklung zu

schaffen, sondern bieten Vermittlungschancen in (Erwerbs-)Arbeit (z.B. durch Co-Finanzierung, Einstellung). So hat sich das Netzwerk des Solardorfes im Projektverlauf noch verdichtet, indem weitere strategische Partner zur Realisierung der Ziele, die der Verein sich im Rahmen des Modellprojektes gesetzt hatte, gezielt mit eingebunden wurden.

Organisationale Entwicklungen

Auf der organisationalen Ebene lässt sich feststellen, dass sich im Zuge der Projektarbeit der Verein nun offensiv als ein Ort der Kompetenzentwicklung versteht und diesen Schwerpunkt in Zusammenhang mit den Erneuerbaren Energien auch weiter entwickeln möchte. Die vielfältigen Erfahrungen aus dem Projekt sollen in neuen Projekten Eingang finden.

Nachdem zu Beginn der Projektlaufzeit die Arbeit des wissenschaftlichen Projektmitarbeiters einer starken Kontrolle und Einschränkung der Handlungsmöglichkeiten durch den Vereinsvorstand unterlag (sicherlich auch durch die völlige Neukonzipierung des Projekts bedingt), ist diese Aufsicht im Projektverlauf größerer Handlungsautonomie gewichen. Hervorzuheben ist, dass die ursprüngliche Arbeitsbeschreibung für die Stelle des Projektmitarbeiters eine völlig andere Aufgabenstellung (Erstellung von Bildungsmodulen) beinhaltete, als sie im neuen Projektzuschnitt dann verwirklicht wurde. Die Umstellung bzw. Einstellung auf die neuen Tätigkeitsanforderungen (Beratung und Coaching der Zielgruppe, Entwicklung von Unterstützungsstrukturen etc.) wurden von dem Mitarbeiter sehr engagiert bewältigt und von ihm selbst auch als Lernprozess hervorgehoben.

Dennoch ist zu erwähnen, dass die starke Strukturierung der Arbeit im Verein (z.B. auch die Gestaltung der Netzwerkkontakte), die Partizipationsmöglichkeiten der TeilnehmerInnen einschränkt und sie nicht stark genug in Entscheidungsprozesse einbindet.

Übergänge in Erwerbsarbeit

Wie bereits erwähnt haben einige der TeilnehmerInnen in Firmen und Forschungseinrichtungen aus dem Bereich der Erneuerbaren Energien eine sozialversicherungspflichtige Anstellung gefunden. Auch im Verein selbst ist eine geförderte Beschäftigung entstanden.

Im Bildungs- und Beratungsbereich sind zwei Personen selbstständig tätig, ein Teilnehmer ist in Verbindung mit dem Netzwerkpartner Handwerkskammer angestellt. Daneben gibt es die Möglichkeit, im Rahmen von Honorartätigkeiten in Bildungseinrichtungen tätig zu sein. Allerdings zeigt sich bei diesem Bereich, dass die Bildungstätigkeit zwar als sozialversicherungspflichtige Beschäftigung umgesetzt werden kann – jedoch

zumeist in Verbindung mit Fördermitteln oder anderen (monetär vergüteten) Dienstleistungsbereichen.

Die guten Chancen für Übergänge in Beschäftigung hängen, anders als bei den anderen, im sozialen Bereich angesiedelten Modellprojekten, die dann entsprechende Dienstleistungen anbieten, mit dem Stand der Erneuerbaren Technologien (und den damit verbundenen Wirtschafts- und Wissenschaftszweigen) zusammen, die bessere Andockmöglichkeiten an bereits bestehende Sektoren auf dem freien Markt (Bildungsmarkt, Unternehmen im Bereich der Erneuerbaren Energien) bieten und zudem als Wachstumsbranchen gelten. So können Unternehmen in diesem Bereich, auch aufgrund entsprechender staatlicher oder europäischer Förderungen, expandieren und suchen nach qualifizierten MitarbeiterInnen. Die Kombination aus fachlichem Know-how und Kompetenzen (die zum einen informell und zum anderen formell erworben wurden) mit methodischen oder sozial-kommunikativen Kompetenzen, welche die TeilnehmerInnen durch ihr Tätigsein im Solardorf vertiefen, ist eine gute Voraussetzung für Übergänge in Erwerbsarbeit.

4.2.3 Gestaltungsprojekt des Alzeier und Wormser Bildungswerks des Handwerks gGmbH – „IMBUS“

Trägerbeschreibung

Das Bildungswerk des Alzeier und Wormser Handwerks ist eine Bildungseinrichtung mit zehn verschiedenen Standorten in der Region Rheinhessen/ Rheinland-Pfalz.

Es wurde ursprünglich als Berufliches Bildungswerk in der Trägerschaft des Förderkreises des Alzeier und Wormser Handwerks e.V. im Jahr 1992 gegründet und im Sommer 2002 in eine gGmbH umgewandelt.

Zur Zielgruppe des Bildungswerks gehören sowohl Kinder und Jugendliche als auch Erwachsene für die differenzierte Dienstleistungsangebote im wirtschaftlichen, beruflichen und sozialen Bereich angeboten, entwickelt und durchgeführt werden (Jugendberufshilfe, Schulsozialarbeit, Familienhilfe, Erwachsenenbildung). Erfahrungen im Bereich der Kompetenzentwicklung und des informellen Lernens konnte das Bildungswerk in den letzten Jahren auch als Projektträger im Rahmen von ESF- und BMBF-Förderung sammeln.

Zielstellung und Umsetzung

Unter dem Titel „**IMBUS** - für Individuelle **M**öglichkeiten der **B**etreuung und **U**nterstützung der **S**elbständigkeit“ sollten Berufsrückkehrerinnen auf ihrem Weg in Erwerbsarbeit unterstützt werden. Die Idee des Bildungswerks, durch die Verknüpfung der seit Jahren angebotenen Orientierungsseminare für Berufsrückkehrerinnen mit einem acht-

wöchigen Praktikum die Gründung einer Serviceagentur für SeniorInnen mit interessierten „Familienfrauen“ umzusetzen, beschreibt einen interessanten Weg, im Sinne des LisU-Programmes innovative Beschäftigungsfelder durch ein Anknüpfen an Kompetenzen aus dem sozialen Umfeld zu erschließen.

Ausgangspunkt für das Projekt waren die Erfahrungen aus den halbjährigen Orientierungsseminaren, die das Bildungswerk seit einigen Jahren für Frauen anbietet, die nach einer mindestens dreijährigen Familienphase ins Erwerbsleben zurückkehren möchten und nicht in Bezug von Arbeitslosengeld stehen. Dort haben sie die Möglichkeit, ihre Probleme mit einem beruflichen Wiedereinstieg durch individuelle Beratung und Gruppenarbeit zu thematisieren.

Des Weiteren ergaben Recherchen des Bildungsträgers bezüglich zukunftssträchtiger Beschäftigungsfelder für Berufsrückkehrerinnen, dass aufgrund demographischer und gesellschaftlicher Entwicklungen der Bedarf an Dienstleistungen – jenseits der pflegerischen Aktivitäten – für Ältere steigen wird; zumal die Region Rheinhessen als Zuwanderungsgebiet wirtschaftliche Zuwachsraten aufweist. Dies lässt vermuten, dass finanziell abgesicherte SeniorInnen Dienstleistungen als Unterstützung zur Selbsthilfe nachfragen.

Aus diesen beiden Voraussetzungen entstand die Projektidee, im Rahmen von Familienarbeit erworbene Kompetenzen einzusetzen, um Serviceleistungen für SeniorInnen anzubieten. Dabei ging es vor allem um die Anknüpfung an informelle Kompetenzen, die die Frauen im Rahmen ihrer Familienarbeit erwerben bzw. vertiefen konnten und um deren Transferierbarkeit bzw. das „Nutzbar-Machen“ dieser Kompetenzen für die perspektivische Erschließung eines neuen Erwerbsarbeitsfeldes.

Verglichen mit Zielstellung und dem Ansatz anderer Modellprojekte ging es hier also weniger um den Erwerb von Kompetenzen in organisationsbezogenen Tätigkeitsfeldern des sozialen Umfeldes, etwa durch längerfristige freiwillige oder ehrenamtliche Mitarbeit in der Organisation, sondern zum einen um den durch die Aktivitäten des Bildungswerkes initiierten Prozess der Bewusstwerdung und Übertragung bereits vorhandener Kompetenzen aus dem familialen Bereich, und zum anderen um die organisatorische Umsetzung der für eine Agenturgründung notwendigen Aktivitäten.

Durch die Teilnahme am Orientierungsseminar wurden auf Seiten der Frauen bereits Grundlagen für selbstorganisiertes Lernen gelegt. Diese Fertigkeiten sollten dann bei der Umsetzung der Projektidee Anwendung finden. Dabei legte das Bildungswerk den Fokus auch darauf, den Teilnehmerinnen zu verdeutlichen, dass während der Familienzeit entwickelte und erweiterte Kompetenzen und Fähigkeiten wie Organisationsfähigkeit, Kommunikation, Empathie oder Teamfähigkeit ein wichtiges nutzbares Potenzial darstellen und helfen können, den beruflichen Wiedereinstieg zu bewältigen.

Das sich anschließende achtwöchige Praktikum als Erprobungsfeld für selbstorganisiertes Lernen bildete den Kern des Projektes. In dem Praktikum (im weiteren „IMBUS-Durchgang“ genannt) hatten die Frauen Gelegenheit, die Gründung der Serviceagentur in Angriff zu nehmen. Die Gruppe der Teilnehmerinnen rekrutierte sich hauptsächlich aus dem vorangegangenen Orientierungsseminar. Sie konnten sich ein Tätigsein im Feld der personenbezogenen Dienstleistungen für Ältere aufgrund biographischer Erfahrungen im Familienkreis oder persönlichem Umfeld oder zum Teil einschlägiger beruflicher Ausbildung gut vorstellen und waren stark motiviert, eine Existenzgründung in diesem Bereich anzugehen. Die bereitgestellten Unterstützungs- und Gelegenheitsstrukturen des Bildungswerkes sollten für die Zielgruppe ein lernförderliches Umfeld bieten und zugleich die notwendigen Hilfestellungen für eine Agenturgründung bieten. Dazu gehörte zum einen ein großer Spielraum im Sinne des selbst organisierten Lernens, was die Arbeitsorganisation (setzen von Zielen und Fristen, Informationsbeschaffung etc.) betraf. Hinsichtlich organisationsbezogener, rechtlicher und anderer professioneller Bedarfe wurde eine fortlaufende Ansprechbarkeit der wissenschaftlichen Projektmitarbeiterinnen angeboten. So konnten die Frauen die Infrastruktur (Büromaterial, Telefon, Internet etc.) des Bildungswerkes nutzen und auf das fachliche und methodische Know-how der Projektmitarbeiterinnen als auch der Geschäftsführerin und anderer KollegInnen des Hauses zurückgreifen. Auch von den bestehenden Netzwerkkontakten der Einrichtung konnten die Frauen profitieren. Das Bildungswerk war bemüht, in den entsprechenden Bereichen bei Bedarf als „Türöffner“ zu fungieren.

Allerdings war zu diesem Zeitpunkt noch unklar, welche Organisationsform (Finanzierung und rechtliche Rahmenbedingungen) die Serviceagentur zukünftig haben sollte und auf welchem Weg dies verfolgt werden sollte. Insbesondere die Partizipation der Zielgruppe an diesem Prozess und die Ermöglichung von Kompetenzentwicklung wurden im Projektkonzept kaum berücksichtigt. Im Beratungsprozess wurde mit einem Input der WiB Möglichkeiten der Einbindung der Teilnehmerinnen in den Gründungsprozess und die Entwicklungen von Dienstleistungen angeregt und ins Konzept aufgenommen.

Im Anschluss an den ersten IMBUS-Durchgang erfolgte anhand von Interviews, Praktikumsberichten und Verlaufsprotokollen (auf Wunsch der Projektmitarbeiterinnen) durch die WiB eine detaillierte Analyse des ersten Entwicklungsprozesses, die deutlich machte, dass eine erfolgreiche Umsetzung des Programms möglich, aber scheinbar an ganz spezifische Voraussetzungen hinsichtlich der Zielgruppe geknüpft ist:

So ist offenbar ein gewisser finanzieller Spielraum (materielle Absicherung der Frauen) notwendig, um sich überhaupt auf ein derartiges Experiment einer selbstorganisierten Selbständigkeit einzulassen.

Auch die Unterstützung durch die Familie, den Freundes- und Bekanntenkreis und stabile Lebensverhältnisse sind von Bedeutung. Das ist besonders deshalb wichtig, weil der Prozess der Gründung einer Agentur von den Frauen Ausdauer und in erhöhtem Maße Frustrationstoleranz und Bewältigungsverhalten verlangt.

Es wurde zudem herausgearbeitet, dass das Bildungswerk den Teilnehmerinnen deutlicher kommunizieren muss, um welches Anliegen oder Vorhaben bezüglich neuer Beschäftigungsmöglichkeiten es gehen soll, wer dabei welche Rolle hat und was das Bildungswerk zu leisten im Stande ist, um unrealistischen Erwartungshaltungen vorzubeugen. (Bezogen auf die ursprünglich anvisierte Serviceagenturgründung hieß das zu klären, welche Organisationsform dafür gewählt wird, welche Rolle die einzelnen Frauen dabei spielen, welche Ziele sie verfolgen wollen und welche Unterstützungsstrukturen dafür in Frage kommen.)

Die Analyse des ersten Durchganges hat auch gezeigt, dass die herausgearbeiteten Kompetenzen – und damit auch die Interessen und Motivationen - der Frauen sich mehr auf individuell-private Bereiche und Tätigkeiten beziehen. Die notwendigen organisationsbezogenen Kompetenzen auf dem Weg zur professionellen Agenturgründung sind dagegen auf einer anderen Ebene angesiedelt: D. h. notwendige (und bei den IMBUS-Frauen wohl auch vorhandene) Kompetenzen (und Motivationen) zum Umgang mit älteren Menschen sind zunächst andere, als die erforderlichen Kompetenzen für effektive (Gründungs-)Aktivitäten im Rahmen einer professionellen Organisation. So haben die Frauen im Rahmen der Agenturgründungsvorbereitung den gestalterischen oder inhaltlichen Details (Flyergestaltung, Namensgebung, Aufstellung einer stark ideell geprägten Angebotspalette) weit mehr Aufmerksamkeit geschenkt als strukturellen und organisatorischen Aspekten.

Im gemeinsamen Dialog zwischen der wissenschaftlichen Begleitung und den Projektmitarbeiterinnen wurde herausgearbeitet, dass diese aufgeführten Voraussetzungen, aber auch die mitgebrachten Kompetenzen der Frauen (hier sei nochmals auf die Differenz zwischen lebensweltlich-privaten und organisationsbezogen-professionellen Kommunikationsstilen und Kompetenzen verwiesen, auf die in Kap. 5.3 näher eingegangen wird) den Rahmen für mögliche/notwendige Unterstützungsleistungen darstellen. Aus diesem Grund kann nicht per se von bestimmten Unterstützungsleistungen gesprochen werden, die zu einer erfolgreichen Gründung beitragen, sondern diese müssen sich sehr stark an den Bedürfnissen (persönliche Voraussetzungen, Vorstellungen in Bezug auf eine Gründung etc.) der Frauen orientieren.

Das Konzept wurde anhand dieser Erkenntnisse für den zweiten IMBUS Durchgang weiterentwickelt. Hierfür wurden die bisher angewandten Formen der Lernunterstützung stärker ergänzt durch Coaching, Reflexionsgespräche, Vermittlung von Bildungskursen

aber auch durch die Stärkung und den Ausbau sozialer und berufsrelevanter Netzwerke³⁹.

Inhaltlich wurde die Zielformulierung dahin gehend relativiert, dass auch Einzelgründungen (als Haupt- oder Nebenerwerb) umgesetzt werden sollen und die ursprünglich angestrebte gemeinsame Firmengründung mit dem Projektträger nicht mehr im Mittelpunkt steht.

Nach der Auswertung des zweiten IMBUS Praktikums wurde zudem auch die Einschränkung auf haushaltsnahe Dienstleistungen für SeniorInnen relativiert und das Konzept für Gründungen im Bereich anderer haushaltsbezogener, personennaher Dienstleistungen (wie z.B. Kinderbetreuung, Ernährungslehre) und Gründungen aus Tätigkeiten des Freizeit- und Hobbybereichs erweitert. Wiederholt wurde deutlich, dass fehlende Unterstützungsstrukturen im sozialen Umfeld der Frauen (Kinderbetreuung, zu hohes Risiko für die Familie, Anerkennung im Familien- und Freundeskreis etc.) und finanzieller Druck bzw. Risiken (keine Erfolgsgarantie für dauerhaftes Einkommen) Barrieren für eine angestrebte Gründung sind.

Die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen veränderten daher in dem im Januar 2006 begonnenen dritten IMBUS-Durchgang das Konzept dahingehend, dass der Aufbau von Unterstützungsstrukturen einen höheren Stellenwert bekam. Die persönlichen Netzwerke der Frauen sollten hinsichtlich längerfristiger Unterstützungsleistungen im familiären Kontext oder die Nutzung von vorhandenen oder zukünftig zu etablierenden Kooperationsmöglichkeiten erweitert werden.

Im Projektzeitraum fanden insgesamt vier IMBUS-Durchgänge statt, an denen insgesamt 17 Frauen teilnahmen. Das IMBUS-Konzept wurde aufgrund der Erfahrungen und Reflexionsprozesse von Mal zu Mal weiterentwickelt und stärker den Bedürfnissen der Frauen angepasst, so dass der Projektzeitraum als Prozess der Entwicklung einer „ganzheitlichen“ Unterstützungsstruktur für Berufsrückkehrerinnen zu sehen ist. Verglichen mit den ersten IMBUS-Durchgängen ist es in den letzten stärker gelungen, die Teilnehmerinnen in den Entwicklungsprozess (von der Entscheidung über die Art der Dienstleistung bis hin zur Umsetzung) einzubeziehen.

Übergänge in Erwerbsarbeit

Für einige der Frauen führte die Teilnahme an IMBUS zur Existenzgründung im Nebenerwerb: So gründeten drei Frauen eine Dienstleistungsagentur für SeniorInnen und eine weitere im kunsthandwerklichen Bereich. Andere wiederum entschlossen sich, eine Existenzgründung (aus ganz unterschiedlichen Motiven) zu einem späteren Zeitpunkt zu realisieren oder befinden sich bereits in der Phase der Vorbereitung. Oder die Frauen

³⁹ Eine ausführliche Darstellung des der entwickelten Unterstützungsstruktur ist im Abschlussbericht des Modellprojektes nachzulesen.

stellten nach dem „Probehandeln“ im geschützten Raum und entsprechender Beratung fest, dass die Selbstständigkeit für sie nicht in Frage kommt. Alle jedoch gaben im Nachhinein an, nun stärkere Gewissheit über die eigene berufliche Entwicklung zu haben, eigene Interessen und Kompetenzen besser zu kennen und selbstbewusster die Rückkehr ins Erwerbsleben voranzutreiben.

Organisationale Entwicklungen

Auf der organisationalen Ebene ist eine stärkere Professionalisierung des Trägers bezüglich der Existenzgründung von Berufsrückkehrerinnen (Kenntnisse zu gesetzlichen Rahmenbedingungen, finanziellen und strukturellen Hindernissen, Lebenslagen und Motivationen der Zielgruppe, methodisches Know-how in Bezug auf Unterstützungen) zu konstatieren. Das zeigt sich besonders auch in der Erweiterung der entsprechenden Kompetenzen auf Seiten der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen. Auch das Netzwerk des Bildungswerkes hat sich in der Projektlaufzeit in dieser Hinsicht erweitert (stärkere Zusammenarbeit mit den staatlichen, kommunalen und wirtschaftlichen Akteuren aus dem Umfeld der Gründungsunterstützung). Weitere Synergieeffekte ergaben sich in der Projektlaufzeit durch zwei Equal-Projektverbünde, in die der Träger mit eingebunden war.

In Zukunft sollen Elemente der entwickelten Unterstützungsstruktur (stärkere Aktivierung, Existenzgründung als Alternative) Eingang in die auch weiterhin stattfindenden Orientierungsseminare finden.

4.2.4 Gestaltungsprojekt der Neuen Arbeit Essen gGmbH – „Dienstleistungspool für interkulturelle VermittlerInnen“

Trägerbeschreibung

Die NEUE ARBEIT der Diakonie Essen arbeitet seit mehr als 20 Jahren als Träger von arbeitsmarktpolitischen Projekten und Weiterbildungsangeboten und wendet sich an Menschen, die von Arbeitslosigkeit bedroht oder arbeitslos sind. Ein wichtiger Teil der Aktivitäten umfasst die Arbeit mit MigrantInnen.

In Essen ist der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund besonders hoch – Menschen aus 150 Nationen leben in der Stadt. Viele davon leben in Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf. Vor diesem Hintergrund und den langjährigen Erfahrungen in der Arbeit mit MigrantInnen, ist die Projektidee entstanden, das Potential von MigrantInnen zu nutzen, die sich innerhalb und außerhalb ihrer Community engagieren, um einen Beitrag zum interkulturellen Dialog zu leisten und Integration zu fördern.

Zielstellung und Umsetzung

Zielstellung des Projektes der NEUEN ARBEIT Essen war die Entwicklung und Erprobung neuer Formen von Erwerbstätigkeit für KulturmittlerInnen mit Migrationshin-

tergrund.

Gemeinsam mit den MigrantInnen sollte nach Wegen gesucht werden, die im sozialen und außerbetrieblichen Umfeld informell erworbenen Kompetenzen in existenzsichernde Beschäftigungen zu transferieren. Biographisch orientierte und lebensweltbezogene Erfahrungen und Kenntnisse als Potential für mögliche Geschäfts- und Betätigungsfelder standen dabei im Mittelpunkt der Betrachtungen. Ein zu schaffender Dienstleistungspool sollte den Übergang in erwerbssichernde Beschäftigung erleichtern und die Vermittlungsperspektiven der KulturmittlerInnen erhöhen.

Ausgangspunkt der Überlegungen waren dabei die vielfältigen Erfahrungen des Trägers mit MigrantInnen, für die der Übergang in den deutschen Arbeitsmarkt aufgrund der oftmals nicht anerkannten Ausbildungsabschlüsse nur schwer zu bewältigen ist. Des Weiteren bringen die MigrantInnen aus ihren Herkunftskulturen und im sozialen Umfeld erworbene (interkulturelle, kommunikative, soziale etc.) Kompetenzen mit. Der Prozess der Bewusstwerdung dieser eigenen Kompetenzen und Potentiale und deren Einbeziehung in die persönliche sowie berufliche Lebensplanung sollte vom Träger begleitet und initiiert werden. Für die Bewusstwerdung dieser Kompetenzen bzw. der Erweiterung, der für den Übergang in Erwerbstätigkeit notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen, sollte eine Unterstützungsstruktur geschaffen werden, die selbstorganisiertes Lernen ermöglicht und befördert.

Einige der TeilnehmerInnen hatten bereits eine Ausbildung zur interkulturellen Vermittlerin, die in Zusammenarbeit mit einem Kooperationspartner angeboten wurde, absolviert. Sie kommen bei der Vermittlung in interkulturellen Konflikten in Nachbarschaft, Stadtteil oder Schulen zum Einsatz und sind ehrenamtlich oder gegen Honorar tätig. Des Weiteren wurden Menschen mit Migrationshintergrund für das Projekt gewonnen, die als Stadtteilmütter, in der Nachbarschaftshilfe, als Übersetzer oder in anderen Bereichen bereits tätig waren. Sie kommen aus sehr unterschiedlichen Ländern wie der Türkei, dem Irak, Libanon oder aus den Ländern der ehemaligen Sowjetunion.

Da diese TeilnehmerInnen freiwillig kamen – und mitunter auch eine andere Vorstellung von den Projektzielen hatten, nämlich, dass ihnen von der „Neuen Arbeit“ eine Arbeit vermittelt würde – stellte sich die Herausforderung an das Projekt, die TeilnehmerInnen zu motivieren, sich der eigenen Kompetenzen bewusst zu werden und sich selbstbestimmt berufliche Ziele zu setzen und diese auch zu verfolgen. Durch das starke Interesse der MigrantInnen, wurde ein hoher Beratungsbedarf in Bezug auf die individuelle Berufs- und Lebenswegplanung festgestellt. Diesen zu befriedigen und mit allen Interessierten Handlungsmöglichkeiten herauszuarbeiten gestaltete sich zeitaufwändig.

Auch im Hinblick auf andere Elemente der Unterstützungsstruktur hat es – in Reflexion auf bisherige Prozesse und Entwicklungen – „Optimierungen“ gegeben, die zum einen

der Handhabbarkeit, zum anderen aber auch den Bedürfnissen der Zielgruppe geschuldet waren. So ist die ursprünglich von den wissenschaftlichen MitarbeiterInnen favorisierte Kompetenzbilanz (mit Hilfe eines Kompetenzbilanzbogens), deren Durchführung kaum noch Zeit gelassen hätte für andere Aktivitäten, verstärkten Coaching- und Beratungsaktivitäten⁴⁰ gewichen. Um das ehrenamtliche Engagement als KulturmittlerIn in Erwerbsarbeit gleich welcher Art zu überführen, sind – so hat sich gezeigt - oftmals Probleme zu lösen, die mit dem Lebensumfeld der MigrantInnen zu tun haben oder mit kulturellen Besonderheiten (z.B. dem Einfluss der Familie auf Erwerbsneigung, Aufenthaltsstatus, Kinderbetreuung). Neben Unterstützungsstrukturen, die den Übergang in Erwerbsarbeit ermöglichen sollen (Vermittlung von Kontakten, Unterstützung bei der Suche von Praktika etc.), schufen die Mitarbeiterinnen also in einigen Fällen erst die Voraussetzungen dazu, den Prozess des Überganges in Angriff zu nehmen.

Hier zeigt sich eine der Besonderheiten sozialer Organisationen, nämlich die Wahrnehmung von „Brückenfunktionen“. So übernehmen sie Aufgaben jenseits des „eigentlichen“ Projektziels, die integrative Funktion haben (psychosoziale Beratung, Unterstützung beim Aufbau sozialer Netze, Aufenthaltsgenehmigungen, Erwerb von Sprachkenntnissen etc.) – oftmals auch als Voraussetzung, das Projektziel zu erreichen⁴¹.

Auch im Sinne einer stärkeren Einbindung der Zielgruppe – sie z.B. stärker in den Entscheidungsprozess einzubeziehen und zur Aktivität zu motivieren – gab es Veränderungen im Unterstützungskonzept.

Zu der sich im Projektverlauf herausbildenden „interkulturellen Unterstützungsstruktur“⁴² gehörte auch die Schaffung eines Lernraumes als Erprobungsfeld, in den die Zielgruppe aktiv und konstruktiv eingebunden ist. Um sich praktisch zu erproben und die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen erweitern zu können, sollten die Teilnehmerinnen in verschiedenen Handlungsfeldern tätig werden.

Von den ursprünglich – aufgrund von bestehenden Netzwerkkontakten bzw. der Nachfrage – in Betracht gezogenen Handlungsfeldern (Bildung, Gesundheit, Wohnungswirtschaft, soziale Dienste) haben sich im Verlauf des Projektes besonders zwei herauskristallisiert, die zum einen den Teilnehmerinnen vielfältige Möglichkeiten der Kompetenzerweiterung boten und zum anderen monetäre Vergütungen (zumeist in Form von Honoraren) ermöglichen: der Bildungsbereich und das Handlungsfeld **Gesundheit**. Ein Großteil der MigrantInnen ist als MultiplikatorIn im Bildungsbereich, wie z.B. in

40 Innerhalb der Coachings- und Beratungsaktivitäten kamen dann verschiedenen Instrumente, wie eine (angepasste) individuelle Kompetenzbilanzanalyse, Berufswegeplanung oder Praxisreflexionsrunden zum Einsatz.

41 Siehe dazu auch die Ausführungen im Kap. 5.3.2

42 Siehe dazu ausführlicher die Beschreibungen des Projektträgers in der Broschüre „Übergänge in den Arbeitsmarkt, (LisU-„Handreichung“)

Stadtteilbüros, Schulen, MigrantInnenvereinen ehrenamtlich oder auf Honorarbasis tätig. Sie geben SchülerInnen mit Migrationshintergrund Förderunterricht oder beraten Eltern zu Fragen der schulischen oder beruflichen Bildung. Neben der Förderung verschiedener Kompetenzen und einer festzustellenden Steigerung des Selbstwertgefühls bei den TeilnehmerInnen, erweiterte sich auch deren soziales Netzwerk. Der Einsatz als interkulturelle VermittlerInnen erleichterte ihnen den Zugang zu Institutionen und Verbänden, was wiederum die Chancen für den Übergang in Erwerbsarbeit oder Integration in das deutsche System generell erhöht.

Auch das Handlungsfeld Gesundheit fand das Interesse der TeilnehmerInnen im Hinblick auf einen möglichen Einsatz: als mögliche Tätigkeiten waren Beratung und Information unterschiedlicher MigrantInnengruppen als auch der Einsatz in Einrichtungen des Gesundheitswesens angedacht. Zur Vorbereitung auf dieses Tätigkeitsfeld konnten die TeilnehmerInnen eine Weiterbildung zum/r GesundheitsmediatorIn eines anderen Trägers nutzen, die sie befähigen sollte, MigrantInnen zu Aspekten des Gesundheitssystems und gesundheitlichen Themen kultursensibel zu informieren. Auch hier haben die TeilnehmerInnen im folgenden praktischen Einsatz ihr erworbenes Fachwissen, methodische Kenntnisse (z.B. Vorbereitung von Informationsveranstaltungen für Einzelne oder Gruppen) oder interkulturelle und kommunikative Kompetenzen erproben können.

Die Bewusstmachung von Kompetenzen hat, wenn man den Projektverlauf verfolgt, auch zu verstärkten Prozessen selbstorganisierten Lernens geführt, bei dem die TeilnehmerInnen z.B. gelernt haben, ihre Lern- und Beratungsbedarfe zu formulieren und Schritte im Hinblick auf deren Umsetzung hin zu unternehmen (sie hat die Versorgungsmentalität, hervorgerufen auch durch die Betreuung durch unterschiedliche kommunale oder wohlfahrtsstaatliche Institutionen, abgelöst). So ist bei einigen TeilnehmerInnen auch die Entscheidung gefallen, schulische Abschlüsse nachzuholen, eine (Berufs)Ausbildung in Angriff zu nehmen oder sich gezielt zu für KulturmittlerInnen relevanten Themen weiterzubilden.

Auch für die wissenschaftlichen MitarbeiterInnen des Trägers ist es ein Lernprozess gewesen, stärker das selbstorganisierte Lernen der TeilnehmerInnen zu ermöglichen und zu begleiten. In Reflexionsgesprächen mit der WiB wurde gemeinsam herausgearbeitet, wie dieser Prozess durch das Schaffen von Rahmenbedingungen (Initiierung von Austauschprozessen innerhalb der TeilnehmerInnen, Bereitstellung von Infrastruktur) angestoßen werden könnte.

Ein Instrument, das helfen sollte, interkulturelle VermittlerInnen in Beschäftigung zu bringen, ist der oben bereits angesprochene Dienstleistungspool (der dem Projekt auch seinen Namen gegeben hatte). Der Aufbau des Pools (als Vermittlungsinstanz für Kulturmittler) konnte jedoch nicht wie geplant umgesetzt werden. Nach ersten Überlegun-

gen, die Federführung für das Projekt zu übernehmen, hatte sich die NEUE ARBEIT Essen entschlossen, die Datenbank in Anbindung an die Kommune (mit der RAA/ Büro für interkulturelle Arbeit als kommunaler Einrichtung) zu realisieren. Durch die kommunale Steuerung versprach man sich eine größere Reichweite (es existieren bereits verschiedene, spezifische Pools), die Möglichkeit einer Finanzierung (Betreuung/ Pflege) über das Projektende hinaus und damit Nachhaltigkeit. Jedoch gestaltete sich die Schaffung von regionalen und kommunalen Strukturen, die mehrere Behörden und Organisationen umfassen, als langwierig und von verschiedenen Faktoren abhängig (besonders das Problem der Finanzierung). Daher ist weiterhin unklar, ob es über das Projektende hinaus überhaupt zu einer Realisierung des Dienstleistungspools kommen wird. Vom Potential und der möglichen Reichweite her, ist die NEUE ARBEIT jedoch bestrebt, den Aufbau weiter mit zu unterstützen.

Allerdings haben die bisher erfolgten Einsätze von TeilnehmerInnen auch gezeigt, dass die vielfältigen Netzwerkkontakte des Trägers sowie der Zielgruppe die Öffentlichkeitsarbeit im Hinblick auf die Bedeutung von Interkulturellen Vermittlern im Zusammenspiel mit dem Konzept der interkulturellen Arbeit der Stadt und anderen Modellprojekten eine Vermittlung befördern.

Im Unterschied zu ländlichen Gebieten oder zu Ostdeutschland gibt es in der Region um Essen eine gewachsene Struktur von Trägern und Initiativen, die MigrantInnen unterstützen⁴³. Die unterschiedlichen Netzwerkpartner bieten Bildungsmodule an, sind Einsatzorte für die TeilnehmerInnen, vermitteln Kontakte und unterstützen bei Lobbyarbeit

Ein wichtiger Faktor im Hinblick auf die Nachhaltigkeit des Projektes (sowohl, was die Orientierung und Kompetenzentwicklung von MigrantInnen als auch mögliche Übergänge in Erwerbsarbeit oder die Schaffung des Dienstleistungspools betrifft) ist die Anbindung an einen etablierten Träger („Neue Arbeit“), der über ein gewachsenes Netzwerk im Bereich der Arbeit mit MigrantInnen und der Beschäftigungsförderung verfügt und in dem es verstärkte Bemühungen gibt, das Berufsbild des Kulturmittlers weiterhin zu fördern. So ist auch über das Projektende weiterhin geplant, die Handlungsfelder Gesundheit und Bildung auszubauen. Dazu laufen verstärkte Kooperationsbemühungen und (Folge)Projektanträge, die diese Bemühungen finanziell absichern sollen. Besonders im Gesundheitsbereich wird von entsprechenden kommunalen Stellen (wie z.B. Gesundheitsamt) der Einsatz von interkulturellen VermittlerInnen begrüßt und deren Erfahrungen werden nachgefragt⁴⁴.

43 Dazu zählen auch die Initiativen und Verbände, die von den MigrantInnen selbst ins Leben gerufen wurden.

44 So brachten sich die in dem Bereich Tätigen z.B. im Gesundheitsbericht (Migration und Gesundheit) mit ein.

Eine Kontinuität bei der Verfolgung der oben genannten Ziele auch über das Projektende hinaus, gewährleisten auch die – im Unterschied zu anderen Modellprojekten – in längerfristigen Arbeitsverhältnissen tätigen MitarbeiterInnen, die ihre Erfahrungen mit der entwickelten Unterstützungsstruktur (und dem Einsatz der genutzten Instrumente) und dem Thema der Existenzgründung in andere Projekte mit einbringen können und so für einen Wissenstransfer innerhalb der Einrichtung sorgen.

Übergänge in Erwerbsarbeit

Die in der Projektlaufzeit erfolgten Übergänge sind vielfältig und bilden die im Kap. 3.3 beschriebene Bandbreite ab. So ist einer der Teilnehmer als Kulturmittler in einer kommunalen Einrichtung (in einem Stadtteil mit Erneuerungsbedarf) angestellt. Auch eine andere Teilnehmerin ist im Rahmen einer Vollzeitstelle beschäftigt; weitere vier TeilnehmerInnen haben eine Teilzeitstelle und arbeiten zusätzlich auf Honorarbasis. Ein weiterer hat sich im Gesundheitsbereich mit der Vermittlung von Gesundheitswissen an MigrantInnen selbstständig gemacht. Wieder andere sind im Rahmen von Honorarverträgen im Bildungs- und Gesundheitsbereich (z.B. beim Einsatz in Schulen) tätig. In diesen Fällen ist die ehrenamtliche Tätigkeit oder die Tätigkeit auf Honorarbasis die Grundlage, um auf diesem Weg, im Rahmen einer formalen Ausbildung einen bestimmten Berufsabschluss zu erlangen. Das betrifft z.B. Russlanddeutsche, die eine pädagogische Ausbildung in der ehemaligen Sowjetunion absolvierten und nun in Schulen als KulturmittlerInnen tätig sind, die aber eine formale Anerkennung brauchen, um im deutschen Bildungswesen tätig zu sein.

Auch wenn in der Region – nicht zuletzt aufgrund des etablierten interkulturellen Konzepts – breiter Konsens darüber besteht, dass interkulturelle VermittlerInnen (bzw. MigrantInnen mit interkulturellen Kompetenzen) in vielen Bereichen des öffentlichen Lebens eingesetzt werden sollten, so scheitert es in der Praxis oftmals an fehlenden finanziellen Ressourcen, formalen Qualifikationen oder auch kulturellen Barrieren. Hier ist auch zukünftig die Lobbyarbeit für die Zielgruppe und deren Kompetenzen gefragt, um dadurch die Chancen auf reguläre Beschäftigung auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen.

4.2.5 Gestaltungsprojekt der Stadtteilgenossenschaft Wedding e .G. – „Parcours zur Erwerbssicherung“

Trägerbeschreibung

Das Projekt „Parcours zur Erwerbssicherung“ ist hervorgegangen aus der langjährigen Kooperation zweier im Stadtteil Wedding agierender Organisationen: einem Wirtschaftsnetzwerk Stadtteilgenossenschaft Wedding und einem öffentlich geförderten Bildungsnetzwerk – dem Kommunalen Forum Wedding.

Die Stadtteilgenossenschaft Wedding für wohnortnahe Dienstleistungen wurde im Jahr 2000 von Bewohnern, Arbeitslosen und VertreterInnen sozialer Organisationen des Stadtteils gegründet. Mit der Unternehmensgründung sollten wirtschaftliche Perspektiven entwickelt und der Zusammenhalt im Stadtteil verbessert werden, um so der hohen Dauerarbeitslosigkeit im Stadtteil und dem wirtschaftlichen wie sozialen Abwärtstrend im Quartier Sparrplatz/ Sprengelkiez entgegen zu wirken.

Das Kommunale Forum Wedding (mit dem Projekt „Arbeit und Nachbarschaft“ – im Folgenden nur noch „Kommunales Forum“ genannt) ist aus einer Arbeitslosen-Selbsthilfeinitiative hervorgegangen und fördert mit eigenen Projekten und Veranstaltungen in den Bereichen Bildung und Bürgerbeteiligung die Zusammenarbeit der unterschiedlichen AkteurInnen im Stadtteil.

Zielstellung und Umsetzung

Mit dem Projekt wurde das Ziel verfolgt, Unterstützungsstrukturen aufzubauen, die Synergien zwischen den gemeinnützigen Vereinen des Stadtteils, der lokalen Ökonomie und den Bildungsträgern schaffen und somit den BewohnerInnen zu einer besseren sozialen Integration verhelfen und neue Zugänge in Arbeit und das Gemeinwesen eröffnen.

Ausgangspunkt des Projektes war eine stärkere Zusammenarbeit zwischen den privatwirtschaftlichen und genossenschaftlichen Betrieben und den gemeinnützigen Projekten. Die Interessen beider Seiten sollten miteinander verknüpft werden und den BewohnerInnen und NutzerInnen die Möglichkeit geben, ihre Kompetenzen sowohl in die Gemeinwesenarbeit wie auch in die lokale Ökonomie einbringen zu können und dabei die Möglichkeit zu haben, selbstorganisiert und selbstgesteuert zu Lernen und sich Kompetenzen anzueignen, die sie bei der Bewältigung des Alltags (Familie, Beruf, Gesellschaft) unterstützen.

Ein wichtiges Teilziel (Teilziel A) dafür war die gemeinsame Weiterentwicklung des vom Kommunalen Forum bereits zuvor entwickelten Integrationsstufenmodells⁴⁵ – im Sinne einer Übergangsstruktur – um den niedrighschwelligigen Zugang in den ersten Arbeitsmarkt zu erleichtern und Beschäftigung im sozialen Umfeld zu ermöglichen. Das „Durchlaufen“ der unterschiedlichen Stufen (z.B. Erstkontakt, Berufsintegrationsseminar, Berufspraktikum) sollte – je nach Voraussetzung und Bedarf - bei der Integration in den Arbeitsmarkt helfen. Die beiden MitarbeiterInnen des Projektteams (ein Mitarbeiter der Genossenschaft, eine Mitarbeiterin des gemeinnützigen Vereins) entwickelten dieses Integrationsstufenmodell in der Projektlaufzeit so weiter, dass es nun gezielter an den Bedarfen der lokalen Betriebe, der NutzerInnen und der Vereine ansetzt.

45 Siehe zur ausführlichen Beschreibung des Integrationsstufenmodells den Artikel des Projektes in der Handreichung bzw. im Abschlussbericht

Mit dem gemeinsamen Instrument, sollte die Arbeit der Genossenschaft und des Kommunalen Forum stärker vernetzt und auf wechselseitige Bedürfnisse und Bedarfe besser eingegangen werden. So hat man festgestellt, an welchen Stellen, die Unterstützungsstruktur „Lücken“ hatte und daraufhin versucht, diesen mit neuen Modulen zu begegnen. Infolgedessen wurden z.B. das Modul „Begleitete Probearbeit“ entwickelt und hinzugefügt, um den TeilnehmerInnen die Möglichkeit zu geben, unter realen Bedingungen ihre Kompetenzen zu erweitern und – besonders in den Mitgliedsbetrieben der Genossenschaft oder bei Kooperationspartnern – Kontakte zur Arbeitswelt herzustellen oder auch um Klarheit über den weiteren beruflichen Werdegang zu erhalten.

Ein weiteres Modul, das neu ins Integrationsstufenmodell aufgenommen wurde, ist die „Beteiligung an der freiwilligen Gemeinwesenarbeit“, mit dem die Bildungs- und Integrationsarbeit des Kommunalen Forums stärker mit der Arbeit der im Gemeinwesenzentrum Sprengelhaus bereits etablierten Initiativen und Projekte der Nachbarschafts- und Freiwilligenarbeit verknüpft werden sollte (siehe dazu Teilziel C)

Dabei bei ist das Instrument „Integrationsstufenmodell“ nicht linear zu nutzen, sondern setzt jeweils dort an, wo es für den/die Betreffenden/Betreffende sinnvoll ist und orientiert sich an den individuellen Zielen und Wünschen der Person. Es beinhaltet dabei sowohl Kompetenzerfassungsmethoden, formale Bildungsbausteine (Sprachkurse), Tätigkeitsangebote im Gemeinwesen oder in Betrieben, wie auch begleitete Formen informellen Lernens in ehrenamtlicher/freiwilliger/geförderter Tätigkeit und Konfliktmediation. Die einzelnen Bausteine stehen dabei nicht nebeneinander, sondern können miteinander kombiniert bzw. verknüpft werden. So können die Sprachkompetenzen z.B. auch im Rahmen der Gemeinwesenarbeit erprobt und angewendet werden.

Ein Effekt, der sich abzeichnet, ist die Geschäftsfelderweiterung des eigenen Trägers und seiner Netzwerkpartner aufgrund des in der Projektzeit zum Einsatz kommenden Integrationsstufenmodells. Im Zuge der Erweiterung des Integrationsstufenmodells beispielsweise hat sich das Modul Kompetenzbilanz und das Modul Sprachförderung zu einer Dienstleistung des Projektträgers entwickelt, welche auch außerhalb Einsatz findet und angeboten werden kann.

Das zweite Teilziel (Teilziel B) bestand in der Entwicklung neuer Dienstleistungen und Geschäftsfelder im Rahmen des Wirtschaftsnetzwerkes, die in der Stadtteilgenossenschaft und in ihren Mitgliedsbetrieben zur Erweiterung der Integrationsmöglichkeiten von Langzeitarbeitslosen wie zur Stärkung des Unternehmertums im Stadtteil erprobt werden sollten. Dieses Teilziel ergab sich zum einen aus der Umsetzung des Integrationsstufenmodells und war auch der Tatsache geschuldet, dass sowohl die Genossenschaft als auch das Kommunale Forum zur Sicherung des Standortes wirtschaftlich arbeiten müssen.

Der Ansatz der oben beschriebenen Unterstützungsstruktur, an den Kompetenzen und Wunschberufen der TeilnehmerInnen anzusetzen und die Ressourcen des Netzwerkes für ein mögliches Arbeitsfeld im Netzwerk zu nutzen, führte zur Erprobung und Umsetzung von Dienstleistungen und zu der Gründung eines neuen Mitgliedsbetriebs der Genossenschaft. Dabei ist hier eine Veränderung der Herangehensweise auf Seiten des Trägers zu beobachten: Während zu Projektbeginn eher von Einzelpersonen unabhängige Projekt- und Dienstleistungsideen verfolgt wurden, sind im Projektverlauf stärker zieloffene, der Heterogenität der TeilnehmerInnen geschuldete und an der lokalen Ökonomie orientierte, Ideen verfolgt worden. Die organisationalen und strukturellen Bedingungen sind hierfür auch ideal: beide Träger sind sehr flexibel und offen (und durch das Modellprojekt hatten die wissenschaftlichen MitarbeiterInnen auch zeitliche Kapazitäten), so dass die TeilnehmerInnen bei der Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen tatkräftig unterstützt wurden.

So haben sich z. B. aufgrund der Zusammenarbeit mit TeilnehmerInnen mit kreativem Hintergrund „künstlerische Aktivitäten mit Gemeinwesenbezug“ als ein neues Tätigkeitsfeld herauskristallisiert. Dazu sind verschiedene Aktionen bzw. Einzelprojekte (Theater und Videoprojekt mit Jugendlichen aus vier europäischen Ländern oder Kreativkurse mit KünstlerInnen) in Vorbereitung. In diesem Bereich ist es in der Projektlaufzeit auch zur Gründung eines Gewerbes durch eine Migrantin gekommen, welche das Spektrum der Genossenschaft durch künstlerische, dekorative Malerei erweitert.

Auch bei anderen Entwicklungen zeigt sich, dass neue Geschäftsfelder vorrangig durch das Einbeziehen unterschiedlicher Netzwerkpartner – sowohl der Genossenschaft als auch derer des Kommunalen Forums – sowie durch die Zusammenarbeit mit neuen Partnern entstanden sind⁴⁶.

Ein Beispiel dafür ist das Vorhaben, im Rahmen von Wohnprojekten für ältere MigrantInnen, Frauen mit Migrationshintergrund die Möglichkeit zu geben, gemeinnützige Dienstleistungen in Begleitung von Pflegediensten anzubieten. Dazu arbeitet der Träger sowohl mit der Arbeitsagentur als auch mit einer Wohnungsbaugenossenschaft und verschiedenen Pflegediensten (die u.a. auch von Migrantinnen gegründet worden) zusammen.

Ein Abgleich von Netzwerkpartnern zu Beginn und gegen Ende der Projektlaufzeit zeigt, dass sich eine Reihe von neuen Kontakten, zum einen in Abhängigkeit von Themen (in Bezug auf die Bildungsarbeit, neue Geschäftsfelder und Dienstleistungen, Finanzierung von Projekten) ergeben haben bzw. zum anderen auch in Bezug auf die Absicherung des Standortes Sprengelhaus (Erhalt und Finanzierung). Dabei hängt die Intensität der Kontakte natürlich auch von den gerade laufenden Projekten ab, es zeigt sich aber,

46 Gleiches gilt für die unter Teilziel A beschriebene Umsetzung des Integrationsstufenmodells.

dass aufgrund der Bedeutung des Sprengelhauses für den Stadtteil und darüber hinaus, verstärkt Anfragen und Kooperationsangebote (z.B. von Politik und Verwaltung) von Außen an den Träger herangetragen werden.

Die Entwicklung von wirtschaftsnahen Geschäftsfeldern (im Hinblick auf die lokale Ökonomie) ist gepaart mit einem gemeinwesenorientierten Ansatz, der darauf zielt, die BewohnerInnen des Stadtteiles mit einzubinden und Dienstleistungen für sie (oder von ihnen selbst erbracht) anzubieten. Dadurch und durch die Integration von langzeitarbeitslosen Menschen ins Wirtschaftsnetzwerk und die gezielte Qualifikation von potentiellen MitarbeiterInnen für Mitgliedsbetriebe hat die Genossenschaft sich zu einem zentralen Dienstleistungsfeld entwickelt. Das ist nicht im Sinne einer „ideellen“ Wunschvorstellung zu sehen, sondern hat das Profil und die Qualität der Genossenschaft gestärkt und einen Beitrag zu wirtschaftlichen Stabilität geleistet.

Das dritte Teilziel (C) betraf die Verknüpfung von Bildungs- und Beschäftigungsförderung im Interkulturellen Gemeinwesenzentrum zur Unterstützung des Ausbaus eines interkulturellen Lern- und Beschäftigungsortes.

Ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu einer stärkeren Vernetzung der Hauptakteure des Projektes war der Umzug ins interkulturelle Gemeinwesenzentrum Sprengelhaus, dem neuen gemeinschaftlichen Standort von Kommunalem Forum, der Genossenschaft und anderen Trägern und Initiativen.

Das interkulturelle Gemeinwesenzentrum konnte durch das Projekt wiederum sein Profil erweitern, ehrenamtlich Tätige gewinnen und ist zu einem zentralen Standort für die BewohnerInnen des Stadtteils geworden, wo sich Freizeit- und Kulturangebote, Arbeiten, Lernen und Beratungsangebote miteinander verbinden lassen. So ist das Integrationsstufenmodell auch bei den anderen Netzwerkpartnern bekannt und es ergeben sich auf diesem Wege neue Zugangsmöglichkeiten für die TeilnehmerInnen. Insbesondere bei den Sprengelwochen (vom Parcours-Projekt mitorganisierte Stadtteilaktivität, die zur Stärkung des Engagements von Bewohnern und Gewerbetreibenden im Kiez führen sollte und zur Imageverbesserung für den Stadtteil) wurde der Gewinn durch die vielfältigen Synergien für alle Beteiligten des Kooperationsverbundes (Gemeinwesenzentrum, Genossenschaft und Kommunales Forum) deutlich⁴⁷.

Das Projekt „Parcours zur Erwerbssicherung“ stellte sich von Beginn an als ein sehr komplexes Vorhaben dar, da – wie sich in den ersten Begleitsitzungen herausstellte – Strukturen und Handlungsverläufe aufgebrochen, neu erörtert und zu einem integrierten Konzept zusammengeführt werden mussten. Zudem konzentrierte sich die Konzeption anfangs in seiner Auslegung der Ausschreibung sehr stark darauf, insbesondere Arbeits-, Bildungs- und Beschäftigungsstrukturen aufzubauen und in diesem Sinne die

47 siehe dazu auch den Handreichungsartikel des Modellprojektes

TeilnehmerInnen (d.h. MigrantInnen des Stadtteils) einzubinden. Völlig außer Acht wurden die ehrenamtlich im Gemeinwesenzentrum eingebunden MitarbeiterInnen gelassen. Diese waren zwar in das Projektvorhaben eingebunden, standen aber nicht im Fokus der Aktivitäten der beiden MitarbeiterInnen. Das Projektvorhaben grenzte sich „künstlich“ vom Lernen im sozialen Umfeld, in dem es ja eigentlich stattfindet, ab und konzentrierte sich sehr stark auf die lokale Ökonomie. Durch die Aufforderung der WiB, die Projektstrukturen und insbesondere die drei Ebenen (individuell, organisational, regional) darzustellen, wurden die Handlungsfelder präzisiert und die Projektziele für Kompetenzentwicklung im sozialen Umfeld und „Lernen in der lokalen Ökonomie“ miteinander verbunden (vgl. die oben beschriebenen Teilziele A-C).

Die während der bisherigen Projektlaufzeit aufgetretenen wirtschaftlichen Krisen (u. a. die Insolvenz eines Mitgliedsbetriebes) des Projektträgers (Stadtteilgenossenschaft) intensivierten zudem den Auseinandersetzungsprozess mit dem eigenen Profil. In diesem Prozess wurden sowohl das Know-how und die Ressourcen der Einrichtungen wie auch die Kompetenzen der ehrenamtlich bzw. geförderten Tätigen im Hinblick auf mögliche Beschäftigungsfelder genauer betrachtet und neue potentielle Geschäftsfelder in den Blick genommen.

Der äußerst dynamische Entwicklungsprozess stellte sowohl die beiden ProjektmitarbeiterInnen wie auch die wissenschaftliche Begleitung vor immer neue Herausforderungen. In den Reflexions- und Begleitsitzungen musste der Prozess immer wieder neu beleuchtet werden. Einerseits mussten die Handlungsstrategien bezüglich der sich ständig ändernden strukturellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Organisationen und des Kooperationsverbundes angepasst und zugleich eine Balance zwischen Bewertung und Einordnung, bezüglich der Weiterentwicklung der Instrumente (Integrationsstufenmodell) und des Handlungsspielraums für den Projektkontext hergestellt werden.

Als Ergebnis dieser Entwicklung lässt sich festhalten, dass sich sowohl die Stadtteilgenossenschaft als auch das Kommunale Forum stärker profiliert und professionalisiert haben und es aufgrund dessen auch eine intensive Zusammenarbeit beider Einrichtungen mit dem Sprengelhaus (als festem lokalen Bezugspunkt) gibt.

Die verbesserte Zusammenarbeit, die in den Augen der MitarbeiterInnen auch mit einer erhöhten gegenseitigen Wertschätzung und Vertrauen einhergeht, ist auch den „kürzeren Dienstwegen“ und den auf diese Weise möglichen „Tür- und Angelgesprächen“ geschuldet. Sie läuft des Weiteren über Schlüsselpersonen – den wissenschaftlichen MitarbeiterInnen – die sich in hohem Maße persönlich in das Projekt einbringen und mit den Projektzielen (auch aufgrund ihrer biographischen Erfahrungen und der Geschichte des Trägers) identifizieren.

Übergänge in Erwerbsarbeit

Der Blick auf realisierte Übergänge der TeilnehmerInnen im Projekt zeigt, dass diese sehr vielfältig sind und in unterschiedlichen Bereichen zu verorten sind. Das spiegelt sich auch in den flexiblen Übergangsstrukturen (Integrationsstufenmodell), die in der Projektlaufzeit entwickelt wurden, wider. Zum einen gab es – im Anschluss an die Orientierungsphase, Praktika oder Sprachkurse – Übergänge in Ausbildung (so werden z.B. MigrantInnen in den Mitgliedsbetrieben der Genossenschaft oder von Netzwerkpartnern ausgebildet) oder in Ausbildungsvorbereitungskurse.

Eine große Anzahl von TeilnehmerInnen ist in geförderter Beschäftigung (als ABM oder MAE) beim eigenen Träger oder bei Netzwerkpartnern tätig.

Übergänge in Erwerbsarbeit finden auch dadurch statt, dass ehemalige TeilnehmerInnen, für das Kommunale Forum tätig werden, so z.B. im Rahmen von Sprachkursen für Migrantinnen.

Des Weiteren gibt es auch Übergänge in den ersten Arbeitsmarkt und in einem Fall kam es während der Projektlaufzeit auch zu einer Existenzgründung (als neuer Mitgliedsbetrieb innerhalb der Stadtteilgenossenschaft).

4.2.6 Gestaltungsprojekt des Lausitzer Wege e.V. (Lauchhammer) – „Lausitzer Zeitreisen“

Trägerbeschreibung

Der Verein Lausitzer Wege e.V. wurde 1999 mit dem Ziel gegründet, Ideen und Entwicklungsperspektiven für die ehemalige Bergbauregion Niederlausitz zu suchen, in der nach den Umstrukturierungsmaßnahmen nach der Wende zahlreiche Menschen ihren Arbeitsplatz verloren hatten und/ oder abwanderten. Dabei sollen besonders Projekte aus dem Kultur- und Tourismusbereich im Zentrum der Aktivitäten stehen. Langfristig will der Verein ein interaktives Freiluftmuseum, das vorindustrielle Lebensweise erlebbar macht und sich gleichzeitig in einer Bergbaufolgelandschaft befindet, ins Leben rufen.

Zielstellung und Umsetzung

„Lausitzer Zeitreisen“ war ein im Bildungs- und Tourismusbereich angesiedeltes Projekt, mit dem einem breiten Publikum im Rahmen von unterschiedlichen Aktivitäten die vorindustrielle Lebensweise näher gebracht werden sollte. In diesem Zusammenhang sollten erwerbslose Ehrenamtliche und ehemalige ABM-MitarbeiterInnen der „Lausitzer Zeitreisen“ ihre (im Rahmen von früheren Tätigkeiten erworbenen) Kompetenzen, die in Verbindung mit den vorindustriellen Lebensweisen stehen, vertiefen und sich darüber neue Geschäftsfelder erschließen.

Ausgangspunkt der Projektidee waren bereits durchgeführte Arbeitsfördermaßnahmen, während derer sich die TeilnehmerInnen verschiedene Fähigkeiten und Fertigkeiten im Bereich des historischen Handwerks angeeignet haben, die vorgeführt und an Interessierte weitervermittelt wurden. Um mit den Beteiligten eine Erwerbsperspektive zu entwickeln und diese Kompetenzen und Interessen nicht brach liegen zu lassen, sollte im Gestaltungsprojekt besonders auf eine Überführung in die Wirtschaftlichkeit hingearbeitet werden.

Das sollte in drei unterschiedlichen Geschäftsfeldern geschehen: dem Geschäftsfeld der historischen Märkte, der Planwagenburg als Kinderferienlager und dem „Eisernen Standort“ (einem Kunstgussmuseum, dessen Angebot attraktiver gestaltet werden sollte).

In Zusammenarbeit mit der WiB wurde versucht, die Projektfülle (Umfang der vielfältigen Ideen in Zusammenhang mit den Geschäftsfeldern) zu reduzieren, und auf im Projektzeitraum Realisierbares zu beschränken und die verbleibenden Tätigkeitsfelder unter ein gemeinsames Leitziel zu stellen. In Folge dessen wurde auch der „Eiserne Standort“ (ursprünglich Teil des Antrages) aus dem LisU-Projekt ausgegliedert.

Geschäftsfeld Historische Märkte

Da der Verein „Lausitzer Wege“ keine geeignete Organisationsform für die Überführung der Geschäftsbereiche auf den freien Markt darstellte, wurde hierfür eine Genossenschaft gegründet. Außerdem bot diese Form die Möglichkeit, an die auslaufenden Arbeitsfördermaßnahmen anzuknüpfen und das fortzuführen, was man sich gemeinsam erarbeitet hatte. Neben der Teilnahme an historischen Märkten im Auftrag von Veranstaltern gehörte auch die Gestaltung und Organisation eigener Märkte zu den Aufgabenbereichen der Genossenschaft.

Diese sollte die „Gründung von unten“ für die im Verein Tätigen ermöglichen, erwies sich allerdings eher als „kalte Gründung“, da sie sehr stark von der Vorstandsebene forciert wurde. Daher zeigte sich im Anschluss an die „euphorische“ Gründungsphase, dass bei den bisher vor allem handwerklich tätigen GenossenschaftlerInnen nur ein geringes Interesse an der Übernahme von Verantwortung (im Sinne von Organisations- und Leitungsaufgaben) bestand. Es kam aus diesem Grund der wissenschaftlichen Projektmitarbeiterin die Aufgabe zu, nachdem sie vorher den Prozess der Auseinandersetzung über die geeignete Unternehmensform begleitet hatte, die GenossenschaftlerInnen zu motivieren und zu unterstützen, sich aktiv in die Genossenschaftsarbeit einzubringen.

Neben den schon vorhandenen künstlerischen und handwerklichen Fertigkeiten der TeilnehmerInnen, kamen nun stärker organisatorische Tätigkeiten – sowohl im Bezug auf den Aufbau der Genossenschaft als auch für das Geschäftsfeld der Historischen

Märkte – zum Tragen und erforderten eine Vertiefung der entsprechenden Kompetenzen.

Im Rahmen von Kompetenzgesprächen wurden individuelle Potentiale der TeilnehmerInnen, deren Lebenswünsche und Motivationen eruiert, die dann gezielt in die Organisation der Abläufe in der Genossenschaft einbezogen werden sollten. Gemeinsam wurden Arbeitsstrukturen geschaffen, Verabredungen getroffen und Verantwortlichkeiten festgelegt. Die Strukturen gaben den TeilnehmerInnen auch die Gelegenheit sich auszutauschen und voneinander zu lernen und schufen Verbindlichkeit.

Auch bezogen auf die Umsetzung des Geschäftsfeldes der historischen Märkte kam es im Projektverlauf zu einer Professionalisierung. Die Ziele der einzelnen Aufgabenfelder sind klarer, entsprechende Konzepte liegen vor und die GenossenschaftlerInnen sind sich stärker bewusst, was sie leisten können und wollen. Im Rahmen von Workshops entwickelten die TeilnehmerInnen neue Ideen und eine AG „Marketing“ (in der selbstorganisiert zum Thema gearbeitet wurde) trug zu professionelleren Aktivitäten in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit und Vermarktung bei. Parallel dazu bewirkte das konkrete Tun – nämlich die Organisation und die Teilnahme an Märkten – einen Zugewinn an Kompetenzen, haben sich Routinen entwickelt und Abläufe verbessert. Neben den infrastrukturellen und personellen Möglichkeiten, die der Verein zur Schaffung von Unterstützungsstrukturen bot, wurden auch Kurse, Seminare und Know-how von Netzwerkpartnern genutzt.

Zwar ist die strukturierende und motivierende Tätigkeit der wissenschaftlichen Mitarbeiterin, die selbst auch Genossenschaftsmitglied ist, nach wie vor wichtige Voraussetzung für die Weiterentwicklung der Genossenschaft. Es ist ihr aber im Projektverlauf immer stärker gelungen, die GenossenschaftlerInnen zum aktiven Handeln und zur Übernahme von Verantwortung zu motivieren, so dass die Genossenschaftsarbeit von möglichst vielen Mitgliedern getragen wird.

Bisher ist eine Beschäftigung im Rahmen von geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen möglich oder die Mitarbeit wird von den TeilnehmerInnen ehrenamtlich mit einer Aufwandsentschädigung erbracht.

Die Arbeit in der Genossenschaft bietet zwar Sicherheit, weil man gemeinsam tätig ist und sich unterstützen kann, ist aber auch davon abhängig, dass die Ziele mit „langem Atem“ verfolgt werden, dass man es immer wieder schafft, sich zu motivieren und eine Frustrationstoleranz entwickelt. Problematisch ist zudem das Wegbrechen von Know-how, wenn TeilnehmerInnen außerhalb der Genossenschaft eine Arbeit finden und/ oder sich nicht mehr im entsprechendem Maße einbringen können bzw. wollen. Daneben erschweren aber auch rechtliche Rahmenbedingungen ein engagiertes, kontinuierliches

Einbringen, da diese kollektive Form der Existenzgründung auf Seiten der Arbeitsverwaltung kaum unterstützt oder anerkannt wird.

Kinderferienlager in der Planwagenburg

Die Idee zum Kinderferienlager in einer mittelalterlichen Planwagenburg entstand bereits vor Projektbeginn als Teil des Bildungs- und Tourismuskonzepts des Lausitzer Wege e.V. und wurde schon umgesetzt. Die Etablierung der Wagenburg als Kinderferienlager, die zugleich eine Beschäftigungsperspektive für erwerbslose Ehrenamtliche und ehemalige ABM-MitarbeiterInnen bieten sollte, war daher das Ziel für das zweite Geschäftsfeld.

Im dritten und vierten Jahr der Ferienlagerdurchgänge kam es daher zur Professionalisierung des Programms: neue Konzeptionen (mit neuen Angeboten und Abläufen) wurden erstellt, die Betreuer des Ferienlagers wurden zielgerichteter geschult und auch das Marketing und die Akquise intensiviert. Im Zuge der Vorbereitung und Durchführung waren TeilnehmerInnen beschäftigt, die im Rahmen von ABM im Verein tätig waren und die in diesem Zusammenhang besonderes organisatorisches Know-how erworben haben.

Richtet man den Fokus auf die Zielsetzungen des LisU-Programms (wie Schaffung von Ermöglichungsräumen; selbstorganisiertes und selbstbestimmtes Lernen), so zeigt sich allerdings auch, dass die starke Konzentration der Projektarbeit auf die langfristigen Organisationsziele (Ferienlager durchführen und absichern, das Open-Air-Museum entstehen lassen) zum Teil die Entfaltungsmöglichkeiten der TeilnehmerInnen eingeschränkt haben und den Blick auf die individuellen Bedürfnisse dadurch verstellten, dass die MitarbeiterInnen als Teil eines organisationalen Ganzen gesehen wurden, das im Sinne der (ökonomischen) Organisationsziele zu funktionieren hat.

Organisationale Aspekte

Zu den längerfristigen, organisationalen Zielen des Vereins gehört der Aufbau der neuen Siedlungen, eines Open-Air-Museums, in das dann auch später das Ferienlager und die historischen Märkte integriert werden sollen und das auch verschiedene Beschäftigungsmöglichkeiten eröffnen soll. Um das Bauvorhaben zu realisieren, müssen Eigenmittel erwirtschaftet und Fördermittel akquiriert werden. Das erhöht den Druck auf die Durchführung der jährlichen Ferienlager sowie auf die Vereinsarbeit an sich erheblich, da man auf die erwirtschafteten Mittel zur Erreichung des Fernziels angewiesen ist. Daher gibt es im Verein derzeit eine Reihe von Überlegungen hinsichtlich der Absicherung der Finanzierung, der organisatorischen Umsetzung als auch der Überführung von bisher geförderter Beschäftigung (besonders im Fall der ABM-MitarbeiterInnen) sowie zur Integration und Motivation der (ehrenamtlichen oder geförderten) MitarbeiterInnen.

Die Zuständigkeit der beiden wissenschaftlichen MitarbeiterInnen für ein relativ eigenständiges Geschäftsfeld sowie Spannungen im Team haben allerdings die Zusammenarbeit im Projekt teilweise behindert. Folge dieser ungenügenden Zusammenarbeit war eine unzureichende Verzahnung der beiden Teilprojekte (diese werden von je einer/einem der MitarbeiterInnen betreut). Synergien, die sich zwischen Verein und Genossenschaft, Ferienlager und historischen Märkten, aber auch in der Arbeitseffektivität und Zusammenarbeit der beiden MitarbeiterInnen ergeben könnten, wurden auf diese Weise verschenkt.

Im Zuge der Gründung der Genossenschaft ist es zu organisationalen Veränderungen innerhalb des Vereins gekommen. Gemeinsam mit den Genossenschaftsmitgliedern fanden im Rahmen von Strategieberatungen Überlegungen dahingehend statt, wie man die beiden Bereiche besser verzahnen könnte, um die in der Organisationsstruktur bestehenden Vorteile optimal zu nutzen. Es gab Absprachen hinsichtlich der Angebote und Leistungen, welche die Genossenschaft für die unterschiedlichen Aufgaben des Vereins erbringen könnte (und vice versa) und möglicher Synergieeffekte und gemeinsamer Vorgehensweisen. Angedacht ist z.B., Werbung und Öffentlichkeitsarbeit stärker zu bündeln, um sowohl die Ziele und Angebote des Vereins als auch der Genossenschaft in der Region bekannter zu machen. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt gibt es bereits eine Reihe von Dienstleistungen (Vermittlung historischen Handwerks, Durchführung von Markttagen in der Planwagenburg, Fahrradverleih), die die Genossenschaft für die Durchführung des Ferienlagers erbringt.

Im Hinblick auf die gemeinsame inhaltliche und programmatische Klammer (von Verein und Genossenschaft) zeigt sich eine Reihe von Möglichkeiten und Ideen, die man zusammen mit der Konsolidierung der Genossenschaft in der Zukunft angehen möchte.

Regionale Zusammenarbeit

Die Mitgestaltung regionaler innovativer Milieus sowie regionaler Identität durch Zusammenarbeit mit den Akteuren der Region war ein Ziel der Projektarbeit auf regionaler Ebene. Hier hat sich besonders im Bereich Tourismus eine fruchtbare Zusammenarbeit mit verschiedenen industrikulturellen Projekten und Vereinen, dem Tourismusverband etc. entwickelt, um möglichst viele touristische Angebote der Region zusammenzubinden. Basis dafür waren schon bestehende Netzwerke und Träger, die im Rahmen von Modellprojekten Entwicklungsperspektiven der Region sowie Möglichkeiten der Einbeziehung der Bevölkerung vor Ort ausgelotet haben. Mit dem Ziel, ein gemeinsames Marketing und gemeinsame Produktentwicklung zu betreiben, entwickelte das KANN-Netzwerk Arbeitskonzepte. Eines der gemeinsamen Produkte – eine „Industrielle Landpartie“ – wurde bereits umgesetzt.

5. Ergebnisse aus der Begleitforschung

5.1 Forschungsaktivitäten

Die zu bearbeitenden Forschungsthemen bzw. Forschungsfragen sollten von Beginn an eng mit den Aufgaben der Gestaltungsarbeit in den Teilprojekten und somit mit den unterstützenden Aufgaben der Begleittätigkeit (im Sinne der Projektentwicklung) sowie mit den evaluationsbezogenen Aktivitäten der WiB korrespondieren. Insofern diente – neben der Durchführung zahlreicher Interviews, s.u. – das Instrument der Prozessdokumentation (mit Modellskizzen, Netzwerkkarten etc., wie oben beschrieben) sowohl der Unterstützung bei der Projektentwicklung als auch der Gewinnung von Erkenntnissen hinsichtlich des Forschungsinteresses.

Im Zuge der Begleittätigkeit wurden entsprechend der Aufgabenstellung und der drei relevanten Ebenen der Projektstätigkeit (Individuum, Organisation, Region, vg. oben, Abschnitt 2.1) folgende Themenbereiche identifiziert, in denen das Erkenntnisinteresse der Begleitforschung angesiedelt war:

a) Die „Zielgruppen“ und ihr Zugang zum Lernen im sozialen Umfeld

Für das Vorhaben der „Kompetenzentwicklung zur Gestaltung von Übergängen in den Arbeitsmarkt“ stellt sich zuallererst die Frage nach den Zielgruppen. In den meisten Projekten spielt die Frage des „Zugangs“ der Zielgruppen in das Projekt- bzw. Organisationsumfeld bzw. deren Motivation eine wichtige Rolle. In aller Regel ist das *Lernen* in Tätigkeiten des sozialen Umfeldes nicht die primäre Intention der dort tätigen Individuen. In den wenigsten Fällen erfolgt der Zugang in dieses Feld aufgrund einer bewussten Motivation zum Lernen. Die Zielgruppen sind sich oft weder bewusst, dass sie im Zuge ihres Engagements Kompetenzen erwerben, noch intendieren sie, dadurch einen Übergang in (Erwerbs-)Arbeit zu finden. Eine nicht unwesentliche Frage ist also: Wie und warum kommen die Menschen zu den Organisationen, in denen freiwillige oder Bürgerarbeit geleistet wird?

Das „klassische“ Zugangsmotiv zum freiwilligen/ehrenamtlichen Engagement wird in aller Regel in altruistischer, bürgerschaftlicher oder zivilgesellschaftlicher Gesinnung gesehen. Gerade im Hinblick auf die Zielgruppe der arbeitslosen oder prekär beschäftigten Personen dürfte dies in den wenigsten Fällen zutreffen.

Ein erstes wichtiges Thema, das in der Forschung noch unterbelichtet und in unseren Gestaltungsprojekten weitgehend ungeklärt erschien, war die Frage nach den Motiven des Zugangs zu diesem spezifischen Ausschnitt des sozialen Umfeldes und die Möglichkeit der Schaffung von Anreizen.

Zu fragen war also:

- Welche Anreize zum Lernen im sozialen Umfeld – die letztlich zum Engagement führen und dieses längerfristig stabilisieren – können die Organisationen schaffen? Welche „Barrieren“ verhindern den Zugang?

b) Die Prozesse der Herausbildung von Kompetenzen im sozialen Umfeld

Die empirische Erfassung der in Organisationen des sozialen Umfelds erworbenen Kompetenzen ist bisher – trotz lebhafter Forschungsaktivitäten – nicht befriedigend gelöst. Die erworbenen Kompetenzen sind bekanntermaßen nicht unmittelbar empirisch zugänglich, sie lassen sich nicht „abfragen“. Ein Wesensmerkmal des Lernens im sozialen Umfeld ist es ja, dass nicht nur die Inhalte des Gelernten, sondern weitgehend schon die Tatsache, dass in diesem Umfeld, in das sich die Zielgruppen nicht primär mit der bewussten Intention zu lernen begeben, überhaupt berufsrelevante Lernprozesse stattfinden, den Betroffenen häufig weitgehend unbewusst bleiben. Die zugrunde liegende Annahme war nun, dass eine empirische Annäherung an diese Kompetenzen am ehesten über die Tätigkeiten zu erreichen sei, die die Akteure im sozialen Umfeld ausführen.

Und sicherlich führt die Frage nach der Art und Weise des Kompetenzerwerbs im sozialen Umfeld weiterhin über die dort ausgeführten Tätigkeiten. Allerdings deutet zumindest in unserem Sample einiges darauf hin, dass der Versuch, Aussagen über den (linearen) Zusammenhang zwischen ganz spezifischen Tätigkeiten und den dadurch erworbenen konkreten Kompetenzen zu erreichen, zum Scheitern verurteilt ist, wenn man konkrete „einschlägige“ Tätigkeiten herausdestillieren will, ohne den Kontext zu betrachten, in den diese Tätigkeiten eingebettet sind – und zwar sowohl den individuell-biographischen Kontext der dort Tätigen als auch den organisationalen Kontext, in dem diese Tätigkeit stattfindet. Insgesamt ist es uns im Rahmen unserer empirischen Materialien nicht ausreichend gelungen, solche eindeutigen linearen Zusammenhänge der Art „Tätigkeit a führt zu Kompetenz A“ nachzuweisen.

Vielmehr stellte sich immer wieder heraus, dass es weniger einzelne Tätigkeiten waren, die Lernen und Kompetenzentwicklung befördern, sondern bestimmte „Settings“, für die allerdings Organisationen im sozialen Umfeld prädestiniert sein können, wenn sie bestimmte Voraussetzungen erfüllen. Diese Voraussetzungen sollen im Mittelpunkt der unten ausgeführten Ergebnisse stehen.

c) Die Rahmenbedingungen der Kompetenzentwicklung im „Dritten Sektor“

Die Frage nach den notwendigen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für erfolgreiches selbstorganisiertes und selbstbestimmtes Lernen zielt schließlich zum einen auf die von den Organisationen bereitgestellten Unterstützungsstrukturen oder Lernarrangements, zum anderen auf die Schaffung von regionalen lernförderlichen Strukturen, damit die auf der Ebene der beteiligten Organisationen kreierten Projektmodelle nachhaltig wirksam werden können. Hier standen die folgenden Fragen im Mittelpunkt:

- Welche Strukturen ermöglichen die Entwicklung/Förderung welcher Kompetenzen?
- Wie können die Organisationen solche lernförderlichen Unterstützungsstrukturen ermitteln und erkennen?
- In welcher Weise ermöglichen die innerhalb der beteiligten Organisationen erworbenen Kompetenzen tatsächlich den Übergang in Erwerbsarbeit?

Spätestens hier geraten wieder die für eine nachhaltige Entwicklung unverzichtbaren regionalen Vernetzungs- und Kooperationsstrukturen ins Blickfeld. Dieser Aspekt der regionalen Netzwerke und Kooperationen war in den meisten Gestaltungsprojekten zunächst noch unterbelichtet, da die Aktivitäten der Projektakteure in der Anfangsphase naturgemäß eher auf die Entwicklung und Stabilisierung der quasi internen Organisationsstrukturen sowie auf die Einbeziehung der Zielgruppen und deren Zugang zu den Gestaltungsprojekten gerichtet waren. Die wissenschaftliche Begleitung hat versucht, die Thematisierung dieser notwendigen regionalen Verankerung und Erweiterung einzufordern, es gelang aber nur teilweise, diese Ebene in ausreichendem Maße zu belichten. Zwar existierten an allen Projektstandorten Kooperationsbeziehungen in unterschiedlichem Ausmaß, teilweise wurden diese auch im Projektverlauf gezielt erweitert. Von der WiB wurde ein Workshop durchgeführt, in dem die Ebene regionaler Kooperation und Vernetzung thematisiert wurde. Eine kontinuierliche Thematisierung, Reflexion und systematische Aufarbeitung des regionalen Kontextes (etwa im Sinne einer auf Lernumwelten fokussierten Regionalanalyse), der erst einen forschungsbezogenen Zugriff auf dieses Thema ermöglicht hätte, war aber für den überwiegenden Teil der Gestaltungsprojekte im Rahmen der Projektlaufzeit nicht mehr möglich.

Insgesamt erschwerte es die Diffusität und Unterschiedlichkeit der einzelnen Gestaltungsprojekte – sowie das weiter oben schon beschriebene sehr unterschiedlich ausgeprägte Projektverständnis und die Notwendigkeit der sehr intensiven Unterstützung bei der Projektentwicklung – zunächst, aus der dargebotenen Vielfalt des empirischen Feldes in der Kürze der zur Verfügung stehenden Zeit entsprechende Forschungsfragen herauszudestillieren und diese auch angemessen zu bearbeiten.

Auch führte die bereits in den vorliegenden Zwischenberichten beschriebene Notwendigkeit, bei den Gestaltungsprojekten – im Sinne des eingangs kurz skizzierten formativen Evaluationsansatzes sowie der Anlehnung an wesentliche Postulate einer Handlungsforschung (vgl. Abschnitt 2.2.1) – in beratender und qualitätssichernder Funktion mit den jeweiligen Akteuren erst einmal die Grundlagen für die Projektarbeit zu legen, die Einbindung in den LisU-Programmkontext zu klären und Ziele operationalisieren bzw. erst zu erarbeiten, dazu, dass die geplanten Forschungsaktivitäten nur in reduziertem Umfang ausgeführt werden konnten. Diese beratenden und unterstützenden Aktivitäten waren aber aus unserer Sicht unvermeidlich, da sich mehrere Projekte zunächst in deutlicher Distanz zur Programmintention befanden und ihre Aktivitäten nicht der in der Ausschreibung – ohnehin nur relativ diffus – formulierten Projektzielsetzung entsprachen.

Zudem stellt die oben beschriebene qualitative Forschungslogik ein zeitaufwändiges Verfahren dar; qualitative Interviews bedürfen einer zeitintensiven exakten Transkription und Auswertung. Sie sind aber hier u.E. alternativlos, da standardisierte Verfahren in Anbetracht des nur schwach konturierten Handlungsfeldes nicht zum explorativen Erkenntnisgewinn beitragen können (zu Forschungsfragen und Instrumenten im Detail siehe den Zwischenbericht 2006).

Dabei kamen die folgenden Instrumente und Wege der Gewinnung empirischer Daten zum Einsatz:

- Prozessdokumentation

Die oben (Abschnitt 2.2.3) bereits beschriebene Prozessdokumentation stellte das Basisinstrument auch für die Gewinnung empirischer forschungsrelevanter Erkenntnisse dar. Es enthielt als zentrale Bestandteile die Modell- bzw. Projektskizzen (einschließlich einer grundlegenden Zieloperationalisierung und detaillierteren Zeit- und Arbeitsplänen), sowie Netzwerkkarten zur Erfassung der projektrelevanten Kooperationsaktivitäten.

Das Instrument der Prozessdokumentationen wurde zu Beginn der Projektlaufzeit entwickelt und kam ab dem Zeitraum Frühjahr 2005 im Zuge der Projektbesuche der WiB kontinuierlich zum Einsatz.

- Biographische Interviews mit ProjektteilnehmerInnen

Dieses im Zwischenbericht 2006 ausführlicher beschriebene Instrument der *problemzentrierten biographischen Interviews mit narrativer Sequenz*, das in Anlehnung an das Konzept des narrativen Interviews von Fritz Schütze entwickelt wurde⁴⁸, diente der Exploration der im Feld vorgefundenen Phänomene und Zusammenhänge. Diese Technik ist immer dann angezeigt, wenn wenig erforschte Gebiete oder Zusammenhänge oder subjektive Sinnstrukturen fokussiert werden sollen, die sich nicht direkt mit standardisierten Verfahren erfragen lassen.

Aufgrund forschungspragmatischer Überlegungen (v.a. aufgrund der stark themenzentrierten Auswertung) kombinieren wir die narrative Methodik mit einem Leitfaden, der im zweiten Teil des Interviews eingesetzt wird. Der Leitfaden dient dabei als „Auffangraster“, um sicherzustellen, dass auch alle relevanten Bereiche irgendwann angesprochen werden.

Die Themenkomplexe des Leitfadens für die biographischen TeilnehmerInneninterviews waren:

- Biographische Vorerfahrungen
- Motivation zum Tätigsein im sozialen Umfeld
- Charakteristik der Tätigkeiten und Kompetenzen
- Perspektiven des Übergangs
- Informelle Beziehungen, soziale Netzwerke, soziale Kontakte
- Erhaltene Unterstützung / Hinführung zur Tätigkeit, zum Übergang in Arbeit
- Antizipierte berufliche Perspektiven

Im Sommer und Herbst 2005 wurden insgesamt 23 Interviews mit Zielgruppenangehörigen an den Projektstandorten durchgeführt.

48 Eine Erläuterung dazu findet sich im Zwischenbericht 2006. Vgl. Froeschauer, Ulrike/Manfred Lueger (2004): Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme UTB; Glinka, Hans-Jürgen (1998): Das narrative Interview - eine Einführung für Sozialpädagogen. Weinheim; München

- Experteninterviews mit den wissenschaftlichen MitarbeiterInnen der Gestaltungsprojekte

Die insgesamt 12 Experteninterviews⁴⁹ mit den ProjektmitarbeiterInnen bestanden aus zwei Teilen: dem biographischen Interview (wie oben) und dem eigentlichen Experteninterview, in dem die Einschätzungen der ExpertInnen zu Projektverlauf und -erfahrungen, sowohl hinsichtlich der Zielgruppen als auch der organisationsbezogenen und regionalen Aktivitäten thematisiert wurden. Diese wurden wie die TeilnehmerInneninterviews im Sommer und Herbst 2005 durchgeführt.

Der Leitfaden enthielt die folgenden Themenkomplexe

- Einbindung der Projektstätigkeit in die Organisation
- Herausforderungen, die sich in der (Zusammen-)Arbeit mit den TeilnehmerInnen ergeben.
- Zugang zur Zielgruppe und Kompetenzerfassung
- Geleistete Unterstützung / Hinführung zur Tätigkeit
- Regionale Kooperationsstrukturen

Leider war es aufgrund der beschränkten Ressourcen nicht möglich, ausführlichere biographische Einzelfallstudien zu den Berufs- und Lernbiographien, sowohl der TeilnehmerInnen als auch der wissenschaftlichen ProjektmitarbeiterInnen, die ja zum überwiegenden Teil selbst prekäre Berufsverläufe in Organisationen des dritten Sektors aufweisen, durchzuführen. Die Auswertung konnte nicht primär fallvergleichend auf Basis der Einzelbiographien durchgeführt werden, sondern musste von vorne herein im Sinne einer kumulativen Strategie geschehen.

- Gruppendiskussionen

Am Rande des Netzwerktreffens in Essen im Februar 2006 wurden zudem zwei Gruppendiskussionen⁵⁰ mit den wissenschaftlichen MitarbeiterInnen der Gestaltungsprojekte zur Thematik der regionalen Kooperation durchgeführt.

- Materialien der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen der Gestaltungsprojekte

Weitere Materialien, die von den wissenschaftlichen MitarbeiterInnen der Gestaltungsprojekte – allerdings in sehr unterschiedlichem Ausmaß – zur Verfügung gestellt wurden, konnten teilweise ebenfalls kontinuierlich als empirisches Material – im Sinne einer Sekundäranalyse – herangezogen werden.

- Eigene Beobachtungen bei Projektbesuchen

Hinzu kommen eigene sporadische Beobachtungen vor Ort im Rahmen der zahlreichen Projektbesuche über die gesamte Projektlaufzeit.

Die hier noch einmal kurz beschriebenen Instrumente und Verfahren haben sich im großen und ganzen als geeignet zur Produktion von aussagefähigem empirischem Ma-

49 vgl. Gläser, Jochen/Grit Laudel (2004): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, VS-Verlag; Bogner, Alexander/Beate Littig/Wolfgang Menz (Hg.) (2004): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, Wiesbaden

50 vgl. Bohnsack, Ralf, Aglaja Przyborski und Burkhard Schäffer (Hrsg.) (2006): Das Gruppendiskussionsverfahren in der Forschungspraxis, Opladen

terial erwiesen, allerdings mit großen Unterschieden zwischen den einzelnen Gestaltungsprojekten, sowohl in der Qualität als auch im Umfang der zugearbeiteten Materialien. Insgesamt generierten die Dokumentations- und Berichtsaktivitäten der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen in den Gestaltungsprojekten nur wenig analysefähiges Material hinsichtlich der Forschungsebene individueller Kompetenzentwicklung wie auch hinsichtlich der in der alltäglichen Arbeit zwangsläufig wenig reflektierten Organisationsziele und –strukturen.

Der von der wissenschaftlichen Begleitung deshalb forcierte „Zwang“ zur Produktion von aussagefähigen Materialien bereits frühzeitig im Prozessverlauf dürfte aber insgesamt – aus der Perspektive der formativen Evaluation bzw. Qualitätssicherung – einen wichtigen Beitrag zur Selbstvergewisserung der Gestaltungsprojekte geleistet haben, wenngleich dies nicht immer zufrieden stellend gelungen ist. Aus der Perspektive der Forschungsaktivitäten konnten dadurch jedenfalls Materialien generiert werden, die meist eine brauchbare empirische Basis für die Bearbeitung der Forschungsfragen (vor allem aber auch hinsichtlich der Fallbeschreibungen durch die Gestaltungsprojekte in der LisU-Handreichung „Übergänge in den Arbeitsmarkt“ bilden.

Die Auswertung erfolgte in Anlehnung an das Verfahren der „Grounded Theory“⁵¹. Der Anspruch der Grounded Theory besteht darin, eine nachvollziehbare Methodik zur Theoriegenese aus qualitativen Daten zu entwickeln. Das Ziel ist eine gegenstandsbezogene Theorie zu einem bestimmten Praxisfeld, die in empirischen Daten gründet. Theorie wird dabei verstanden als Set von „Konzepten“, die durch Hypothesen verknüpft sind (Denzin). "Konzepte" sind begriffliche Instrumente, die Realitätsausschnitte abstrahierend zusammenfassen.

Der Forschungsprozess beginnt mit sehr allgemeinen, offenen Fragen oder dem Interesse an einem Themenbereich, sowie mit einer Reihe von „sensitizing concepts“. Dabei handelt es sich um vorläufige Annahmen, welche Aspekte oder Faktoren im untersuchten Feld eine Rolle spielen könnten, und ein vorläufiges Begriffssystem. Essentiell ist es dabei, sich die Vorläufigkeit und Korrigierbarkeit dieser Annahmen und Konzepte – sowie späterer Hypothesen - ständig bewusst zu machen. Während der Auswertung der ersten Daten werden die „sensibilisierenden Konzepte“ überprüft, präzisiert, erweitert oder auch verworfen. Grundsätzlich wird nach der Methode des ständigen Vergleiches vorgegangen. Es wird bewusst nach Unterschieden zwischen Fällen gesucht und man stellt Vermutungen über deren Ursachen an.

Diese erste Auswertung führt zu einer modifizierten Liste von Faktoren und Zusammenhängen, die eine Rolle bei der Beantwortung der Fragen zu spielen scheinen. Sie hilft beim „theoretical sampling“: der gezielten Suche nach weiteren Daten, mit deren Hilfe die Vermutungen überprüft und präzisiert werden können. Dieses Wechselspiel zwischen Datensammlung und Analyse gleicht einer hermeneutischen Spirale, in deren

51 Vgl. dazu: Glaser, B./A. Strauss (1979): The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research, Chicago; Strauss, Anselm/ Corbin, Juliet (1996): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim; Glaser, B./A. Strauss (1979): The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research, Chicago

Verlauf die sich entwickelnden Hypothesen immer dichter und präziser werden bzw. immer mehr verschiedene Fälle umfassen und erklären können. Abgeschlossen ist dieser Prozess mit der „theoretischen Sättigung“, das heißt, wenn neue Daten keine zusätzlichen Aspekte mehr liefern.

Arbeitsschritte⁵²:

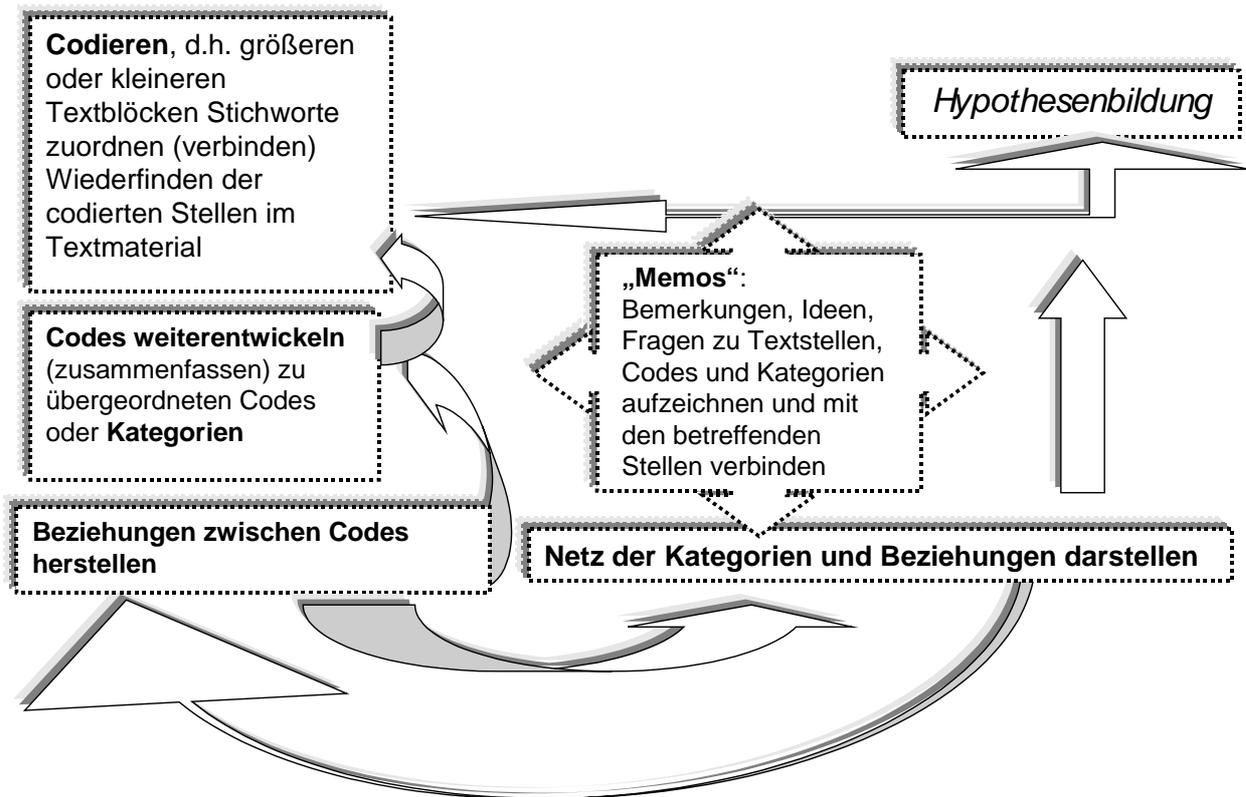
- 1) Die ForscherInnen stellen Fragen an das Material, sortieren/gruppieren es bzw. fertigen Memos an („Codieren“): Es wird gefragt nach Bedingungen, Konsequenzen für Sachverhalte im empirischen Material..
- 2) Im Prozess des Codierens entwickeln sie Konzepte (= theoretische Begriffe und Hypothesen), und stellen Zusammenhänge zwischen diesen Konzepten her. Immer neues Codieren von (bisherigen und weiteren) Daten führt zu dichteren konzeptionellen Zusammenhängen und schließlich zu gegenstandsbezogenen Theorien.
- 3) Die entstehende Theorie wird stets überprüft (durch „Kontrastieren“): In einem Verfahren des „theoretical sampling“ (=von der sich entwickelnden Theorie gesteuertes Auswählen) werden weitere „geeignete Fälle“ herangezogen, um bisherige Schlussfolgerungen zu überprüfen.
- 4) Es werden weitere Daten (vorwiegend Interviewtranskriptionen) codiert.
- 5) Die sukzessive Integration der Konzepte führt zu einer oder mehreren Schlüsselkategorien und damit zum Kern der entstehenden gegenstandsbezogenen Theorien.
- 6) Die einzelnen Bestandteile der sich entwickelnden Theorien werden in theoretischen Memos ausgearbeitet, in einen Zusammenhang gebracht und weiter ausgebaut.
- 7) Auch in der Endphase der Auswertung kann es geboten erscheinen, noch weitere neue Daten zu erheben und zu codieren. Die Theorie hat sich immer an der Empirie zu erweisen, zu der die Theorie immer als letzter Instanz zurückkehrt (Kriterium für den Abschluss dieses Prozesses: „theoretische Sättigung“).

Aufgrund des vorgegebenen engen Zeitrahmens erfuhr dieses – dem Gegenstand angemessene aber sehr zeitaufwändige – Verfahren in unserem Fall einige forschungspragmatische Modifikationen.

In der folgenden Abbildung ist das Grundprinzip der Datenauswertung nach der „Grounded Theory“ zusammenfassend dargestellt.

52 Vgl. Bruno Hildebrand: „Anselm Strauss“, in: U. Flick u.a.: Qualitative Sozialforschung

Abbildung 11: Datenauswertung nach dem Verfahren der Grounded Theory



Die folgende zusammenfassende Darstellung ist – wie in gekürzter Form bereits unser Beitrag zur LisU-Handreichung – auf die Herausarbeitung wesentlicher Faktoren fokussiert, die sich aus unseren Erfahrungen und Erkenntnissen heraus für eine Kompetenzentwicklung in den Organisationen des sozialen Umfeldes in Richtung der Möglichkeit des Übergangs in Erwerbsarbeit als förderlich erwiesen haben bzw. dafür förderlich sein könnten.

Es geht also vor allem um die Frage: Wie sollten Lernsettings in Organisationen des sozialen Umfeldes beschaffen sein, um den Erwerb beschäftigungsrelevanter Kompetenzen zu ermöglichen bzw. zu fördern? Dabei werden in unterschiedlicher Ausführlichkeit die drei Ebenen Individuum, Organisation und Region in die Darstellung integriert.

Aus Platzgründen wird hier weitgehend darauf verzichtet, den Forschungsprozess nachzuvollziehen. Dies würde den Rahmen des Abschlussberichtes sprengen. Gelegentlich werden zur Illustration Aussagen der InterviewpartnerInnen zitiert; dies geschieht jedoch nicht systematisch im Sinne einer Dokumentation des Forschungsprozesses.

Die im folgenden gemachten Aussagen sind zunächst weiterhin als vorläufige Hypothesen anzusehen, deren Verifizierung aufgrund der schmalen Datenbasis und des zur Verfügung stehenden engen Zeitrahmens künftigen Forschungen vorbehalten bleibt.

5.2 Die Bedeutung von biografischen Ressourcen und Potentialen

Die Annahme, dass sich in der Projekt-Zielgruppe der arbeitslosen oder prekär beschäftigten Personen geradezu prototypisch biographische Muster auffinden lassen, in denen sich die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses widerspiegelt, die mit einer Erosion der Normalbiographien einhergeht, hat sich eindrucksvoll – und nicht sehr überraschend – bestätigt. Wie zu erwarten, finden sich in dieser Zielgruppe ausschließlich fragmentierte Erwerbsbiographien, für die die Auflösung von festen Statuspassagen und die Individualisierung von biografischen Übergangsmustern zu konstatieren ist.

Doch nicht nur in dieser Gruppe, auch bei den professionellen Akteuren im dritten Sektor, die hier durch die wissenschaftlichen MitarbeiterInnen der Gestaltungsprojekte repräsentiert wurden, sind praktisch durchgängig fragmentierte Erwerbsbiographien zu konstatieren. Und diese reichen bereits sehr weit zurück. Hier zeigt sich auch, dass dieses Phänomen einer Erosion des Normalarbeitsverhältnisses in den hier im Fokus stehenden Bereichen des Dritten Sektors bereits seit langem zur Normalität geworden ist, schon zu Zeiten, als die einschlägigen Diskussionen dies nur als peripheres Phänomen wahrgenommen haben. Insofern zeichneten sich im Bereich des Dritten Sektors bereits frühzeitig Beschäftigungsformen und mit ihnen einher gehend Berufsbiographien ab, die sich nun offenbar wohl oder übel langsam auf die übrigen Bereiche auch der Privatwirtschaft ausdehnen.

Die Analyse der detailliert erfassten Lebensläufe des – sicherlich nicht repräsentativen – Samples der 11 ProjektmitarbeiterInnen zeigt, dass auch hier ausnahmslos sämtliche Merkmale fragmentierter Erwerbsbiographien wie auch prekärer Beschäftigungsverhältnisse enthalten sind. Die Erwerbsbiographien der meist über 40 Jahre alten MitarbeiterInnen enthalten durchschnittlich acht bis zehn Wechsel verschiedener Beschäftigungsphasen einschließlich Arbeitslosigkeit, im Mittel kommen zwei Phasen von Arbeitslosigkeit (mit einer Dauer von bis zu zwei Jahren) vor, mehrere Teilzeitjobs, mehrere befristete Beschäftigungen und mehrere geförderte Tätigkeiten (ABM, aber auch im Rahmen von Projektförderung, z.B. über ESF-Mittel) wechseln einander ab bzw. treffen zusammen.

Hier manifestiert sich eindrucksvoll, dass das „Regelsystem des Lebenslaufs“ (Martin Kohli) zunehmend weniger verbindlich wird und erweiterte biographische Reflexions- und Konstruktionsprozesse erfordert. Es verstärkt sich die Notwendigkeit zur Selbstregulation, d.h. zur Lebensplanung jenseits institutionell geregelter Laufbahnen. Dies ist auch ein wesentlicher Aspekt des seit längerer Zeit in den Sozialwissenschaften dominierenden, von Ulrich Beck populär gemachten Individualisierungstheorems. Identitätsstiftende und kontinuierlich sichernde Leistungen sind nun über die gesamte Lebensspanne hinweg, insbesondere aber hinsichtlich berufsbiographischer Prozesse notwendig. Anstelle von „Individualisierung“ erscheint es aus der Subjektperspektive angemessener, hier von „Biographisierung“ zu sprechen. Die damit zusammenhängende, gegenwärtig vielbeschworene Notwendigkeit lebenslangen Lernens wird weiterhin verschärft durch die beschleunigte technologische und ökonomische Veränderungsdynamik.

Für die Individuen bedeuten die gegenwärtigen Arbeitsmarktentwicklungen, die sich in den Zielgruppen unserer Gestaltungsprozesse nur besonders drastisch manifestieren, schon seit geraumer Zeit eine Auflösung ehemals „normaler“ Erwerbsbiographien. Trotz dieser Tendenz stellen verschiedene Forschungsarbeiten aber gleichzeitig immer wieder fest, dass solche normalbiographischen Muster immer noch weitgehende Gültigkeit als Orientierungsfolie für die Individuen haben. So zeigt sich auch bei den Zielgruppen unserer Gestaltungsprojekte, dass normalbiographische Orientierungsmuster bzw. das Festhalten an der Vorstellung herkömmlicher Statuspassagen nach wie vor stabil verbreitet sind. Diese Orientierung an der vermeintlichen Normalität einer möglichst linearen Erwerbsbiographie wird teilweise sogar umso stärker angestrebt, je weniger sie mit der Realität korrespondiert.

Solche Denkmuster aber sind vielfach hinderlich für eine Erschließung biographischer Potentiale zur Bewältigung fragmentierter Erwerbsbiographien. Je daran festgehalten wird, dass man aufgrund der fachlichen Kompetenz, die man sich irgendwann einmal durch eine formelle Ausbildung angeeignet hat oder einfach aufgrund der Tatsache, dass es „normal ist“, einen festen Arbeitsplatz zu haben, einen (Wieder)Einstieg ins Erwerbsleben schaffen will, desto weniger ist man bereit, alternative Kompetenzpotentiale zu erkennen und zu nutzen.

Die Deprivation, wenn der darauf basierende eigene (berufs-)biographische Entwurf sich als nicht realisierbar erweist, wird dadurch aber noch gesteigert, was gleichzeitig die individuelle Bereitschaft, sich auf neue Lernformen einzulassen, zu vermindern scheint.

Exemplarisch konnten diese – an sich natürlich verständlichen und berechtigten – Denkmuster in Interviewauszügen eines Migranten zum Ausdruck, der im Zuge der narrativen Rekapitulation seiner Biographie immer die Verzweiflung darüber zum Ausdruck bringt, dass ihm eine solche Normalbiographie trotz bester Qualifikationen verwehrt bleibt:

„Letztendlich hab ich mein Studium abgeschlossen mit einer sehr guten Note, da an der Uni hab ich gute Noten gehabt, ich hatte damals schon einen Preis verliehen bekommen... Nein, ich wollte nur sagen, hier habe ich mein Studium abgeschlossen, eigentlich mit einer sehr guten Note, ich hab 1,5 bekommen, in meiner Diplomarbeit hab ich auch 1,0 bekommen, ich hab mir auch sehr viel Mühe gegeben, die Sachen so gut wie möglich hinzukriegen. Und was will man sonst noch, um Arbeit zu bekommen? Man kann doch nicht immer wieder von vorn anfangen mit Lernen.

...

Eigentlich, ich hab schon gute Noten. Vielleicht, ich weiß nicht, vielleicht liegt's an mir oder was, vielleicht weil ich Ausländer bin, oder weiß ich nicht. Aber auf jeden Fall ich wusste, da stimmt was nicht. Ich musste was verbessern. Und dann dachte ich, okay, vielleicht kann ich noch ein Praktikum machen. Und dann hab ich mich beworben für verschiedene Praktika und dann hab ich es sechs Monate

lang bei (Firmenname) gemacht. Das war schon interessant. Und dachte, nach diesem Praktikum kriege ich einen richtigen Job und Geld.

Okay, ich war sehr optimistisch, eigentlich war alles vorhanden für einen Arbeitsplatz. Nach diesem Praktikum hab ich noch weiter drei, vier Monate versucht, unterzukommen, mit Bewerbung und so, aber da war nix! Ich war nur einmal zu einem Vorstellungsgespräch. Das ist unglaublich.

War aber eigentlich – ich dachte ich hätte sozusagen große Zukunftsperspektiven. Vor allem ich wusste, dass ich schon alles von Anfang an gemacht hatte, also das hat mir eigentlich nicht so viele Sorgen gemacht, da ich dachte, aha, die Qualifikation habe ich, damit ist es kein Problem, richtige Arbeit zu kriegen.

Und dann war ich noch ein anderes Mal und der Typ sagt, hach, ich dachte, dass Sie ein Praktikum suchen. Und ich sagte, Praktikum hab ich gemacht, jetzt brauche ich einen Arbeitsplatz (lacht). Okay, Na gut.

Eigentlich habe ich diese Berufswahl schon hinter mir. Ich hab das schon einmal bewiesen. Und plötzlich bin ich wieder am Anfang. Ich kann doch nicht immer wieder neu anfangen!“

Gerade bei der Zielgruppe der formal gering qualifizierten TeilnehmerInnen und sowohl bei Jugendlichen aus städtischen wie auch bei älteren Frauen aus ländlichen Milieus zeigte sich in den Interviews oft nur ein gering ausgeprägtes biographisches Reflexionsvermögen.

Doch gerade hier wird die Entwicklung der Fähigkeit des produktiven Umgangs mit der eigenen Biographie unverzichtbar. Das *Lernen als Umgang mit Differenzen und biographischen Brüchen*⁵³ umfasst die Fähigkeit, biographische Vergangenheitsbewältigung zu leisten und Zukunftsentwürfe zu erarbeiten. Es geht also um notwendige neue Fähigkeiten im Umgang mit der eigenen (Berufs-) Biographie, die es erlauben, gerade auch Brüche oder problematische Konstellationen als Ausgangspunkt von Entwicklung zu begreifen⁵⁴. Insofern ist die persönliche Biographie nicht in erster Linie als Resultat von Lernprozessen, sondern als eine zentrale Ressource des Lernens anzusehen⁵⁵.

Ein nachhaltiger Lernerfolg im Sinne der zugrunde liegenden Projektarchitektur ist in der Regel – wie sich in den Gestaltungsprojekten immer wieder bestätigte – nur zu erwarten, wenn das Tätigsein mit biographischen Reflexions- und Rekonstruktionsleistungen verbunden wird. Dafür notwendig ist

„die bewusste Wahrnehmung von Unterschieden, die (nachträgliche) Herstellung von Beziehungen zwischen (unterschiedlichen) Erfahrungskontexten sowie das selbstreflexive In-Beziehung-Setzen dieser Erfahrungen mit dem eigenen Erle-

53 Alheit, Peter/Bettina Dausien/ Manuela Kaiser/ Inga Truschkat (2003): Neue Formen (selbst) organisierten Lernens im sozialen Umfeld. Qualitative Analyse biographischer Lernprozesse in innovativen Lernmilieus, QUEM-Materialien Nr. 43, Berlin

54 vgl. Alheit 2002, S. 211f

55 Kade/Seitter 1998, S. 17

ben und Handeln in den als unterschiedlich wahrgenommenen sozialen Kontexten.“⁵⁶

Biographisches oder auch „autobiographisches“ Lernen wird aufgrund des Problematisch-Werdens von früher unhinterfragter oder nur zeitweilig problematischer Identität zweifelsohne immer wichtiger. Um aber die Akteure in den Stand zu versetzen, die Erfahrungen des Umgang mit Brüchen als Ressource nutzen zu können, „um aktiv auf neue Situationen zuzugehen, Anforderungsstrukturen wahrzunehmen und neue Erfahrungen zu bewältigen“⁵⁷, ist ein Umfeld nötig, dass diese Reflexion nicht nur erlaubt, d.h. dafür Freiräume und Schonräume ermöglicht, sondern auch aktiv fördert und unterstützt. Obwohl diese Leistungen des Individuums, als deren Resultat biographische Kompetenz entsteht, auf ureigenste persönliche Erfahrungen und Wissensbestände rekurrieren müssen, ereignen sie sich in aller Regel nicht gleichsam von selbst im lebensweltlich-privaten Kontext in der Folge von Krisenerfahrungen.

Gerade das „selbstreflexive In-Beziehung-Setzen“ berufsbiographischer Erfahrungskontexte erfordert Unterstützungsleistungen – und sei es auch nur im Sinne einer „Initialzündung“ -, die im Kontext der Organisationen des sozialen Umfelds regelmäßig mit unterschiedlichsten Ansätzen geleistet wird und im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Beschäftigungskontexten mit ihrer ausschließlichen Profitorientierung in den Bereichen der „Not-for-privat-profit“-Organisationen auch geleistet werden kann.

Besonders Erfolg versprechend scheint es nun zu sein, wenn diese biographischen Orientierungsleistungen im unmittelbaren Kontext des Tätigseins stattfinden können, wenn also beispielsweise solche biographischen Vergewisserungen unmittelbar damit verbunden werden, Tätigkeitsbereiche zu erschließen, die mit den biographischen Vorerfahrungen und „mitgebrachten“ Ressourcen korrespondieren oder wenn aufgrund von Schwierigkeiten bei der Ausübung bestimmter Tätigkeiten auftretende Problemsituationen aufgegriffen und in den biographischen Kontext gestellt werden. Hierfür finden sich Beispiele in allen untersuchten Gestaltungsprojekten.

Die Menschen bringen nämlich neben Ausbildungsabschlüssen, formalen Qualifikationen und Zertifikaten etwas mit, worauf in privatwirtschaftlichen Arbeitsverhältnissen oftmals nicht ausreichend geachtet werden kann, nämlich ein vielschichtiges „Sozialisationsgepäck“:

Die soziale Herkunft oder bestimmte Milieus spielen in vielfältiger Hinsicht eine wesentliche Rolle und die erfolgreiche Schaffung lernförderlicher Strukturen darf dies nicht übersehen: So hat sich in mehreren Interviews mit ProjektteilnehmerInnen die eminent große Bedeutung der sozialen Unterstützung durch das familiäre Umfeld gezeigt: Ein Übergang in Beschäftigung kann ganz einfach scheitern, weil der Lebenspartner die notwendige Unterstützung vermissen lässt, die Familie „dagegen ist“, ja dagegen opponiert, dass die Mutter diese Tätigkeit ausübt.

Wenn Lernen durch schlechte Schulerfahrungen geprägt ist und der Gedanke daran schon Unbehagen erzeugt, dann sind dies soziale Kontextbedingungen, sozusagen die

56 Alheit u.a. (2003), a.a.O., S. 49
57 ebd.

soziale Seite des Lernens, die bekannt sein muss, wenn man mit den Leuten arbeiten will. Dasselbe gilt natürlich für andere berufsbiographische Vorerfahrungen, außer Arbeitslosigkeit auch berufliche Misserfolge und Frustration, für deren produktive Aufarbeitung erst ein Rahmen geschaffen werden muss.

Die beschriebenen Individualisierungsprozesse als „manifeste subjektive Erfahrungen“⁵⁸ sind jedenfalls sozial sehr ungleich verteilt. Informelles selbstorganisiertes Lernen im sozialen Umfeld ist deshalb aufgrund sehr unterschiedlicher biographischer Ressourcen und Erfahrungen natürlich auch zielgruppenspezifisch zu betrachten.

Auf der anderen Seite sind da natürlich auch frühere berufliche Erfolgserlebnisse wieder bewusst zu machen, die mittlerweile unter Umständen von besagten – und in den Zielgruppeninterviews regelmäßig geschilderten – Misserfolgserfahrungen überlagert werden und erst wieder „freigelegt“ werden müssen. Und schließlich sind da natürlich Kompetenzen aus vermeintlich „berufsfernen“, privat-familialen Kontexten, die wiederum auf vielfältiges „biographisches Gepäck“ verweisen, deren arbeitsmarktrelevanter Nutzen den Akteuren meist nicht bewusst ist. Im Projektzusammenhang beziehen sich solche lebensweltlich erworbenen Kompetenzen – schon aufgrund der stark repräsentierten Zielgruppe der älteren arbeitslosen Frauen – vorrangig auf private Betreuungs- und Pflegeerfahrungen sowie auf den Umgang mit Kindern. Aber auch kulturspezifische Kompetenzen, neben Sprachkenntnissen auch die Kenntnis der Herkunftskultur von MigrantInnen, spielen insbesondere in zwei Projekten (Berlin und Essen) eine wesentliche Rolle und bieten Anknüpfungspunkte im Hinblick auf die Erschließung von Beschäftigungschancen. Schließlich zeigt sich in den Gestaltungsprojekten, dass auch an sich ganz alltägliche und wenig spektakuläre Wissensbestände und Erfahrungen wie Kenntnisse hinsichtlich Fahrradreparatur oder kreativer Bastelarbeiten Anknüpfungspunkte bieten können, um Kompetenzprofile zu schärfen, die einen Einstieg in – in den konkreten Fällen: geförderte oder selbständige – Erwerbsarbeit zumindest anbahnen können.

Zusammenfassen lässt sich feststellen: Organisationen des sozialen Umfeldes sind insbesondere dann geeignete Lernorte zur Entwicklung erwerbsarbeitsrelevanter Kompetenzen, wenn sie für die in ihnen tätigen Menschen institutionelle Freiräume zur Reflexion erschließen oder bewahren, die es ermöglichen, das Tätigsein mit der Möglichkeit autobiographischen Lernens zu verbinden und so Biographie als Ressource zu nutzen. Um das vom „critical-life-event“-Konzept der soziologischen Biographieforschung herausgearbeitete Lernpotential biographischer Brüche und Krisen nutzen zu können, ist aber bei den Zielgruppen vielfach erst die Einsicht in die Notwendigkeit zu wecken, aus biographischen Krisen zu lernen.

Dabei kommt der „narrativen Rekapitulation“⁵⁹ autobiographischen Erlebens, also der Möglichkeit, einer Verbalisierung biographischer Erfahrungen als Voraussetzung für die Entwicklung gelingender biographischer Identität offenbar eine wichtige Rolle zu. Entsprechende Ansätze der expliziten Thematisierung von Biographie und Identität sind

58 Vgl. Alheit 2002, a.a.O., S. 222ff
59 ebd., S. 214

deshalb offenbar grundlegend für biographische Lernprozesse. Wenn dies in entsprechenden Settings in Projekten gefördert wird, kann dies wichtige Lernprozesse auslösen.

Im Gegensatz zur privatwirtschaftlich organisierten Arbeitswelt mit ihrem alles dominierenden Zwang zu ökonomischer Effizienz bieten Organisationen des sozialen Umfelds – neben der Kombination von Tätigkeiten und Erfahrungen aus verschiedenen Lebensbereichen (vgl. dazu auch weiter unten, Abschnitte 5.3.2 und 5.3.7) – einen wesentlichen Vorteil: Durch die ideelle Orientierung – in den Gestaltungsprojekten reicht das Spektrum hier von Umweltschutz und sozialer Umgestaltung des Stadtteils über die Pflege von Traditionen, die Integration von MigrantInnen und Selbsthilfe Arbeitsloser bis hin zur Förderung der regenerativen Energien - und natürlich durch die Akquisition von Fördermitteln entstehen für die darin tätigen Menschen institutionelle Freiräume („Schonräume“), die es ermöglichen, das Tätigsein mit biografischer Reflexion (Aufarbeitung biografischer Erfahrungen, Brüche, Übergänge) zu verbinden und eine Auseinandersetzung mit der eigenen Biographie zu fördern.

Freiräume für die Thematisierung von (Erwerbs-) Biographie und persönlicher Identität sind Voraussetzung für biographisches Lernen mit dem Ziel, die Individuen angesichts der durch Diskontinuität geprägten Lebensläufe zum kompetenten Gestalter der eigenen Biographie werden zu lassen. Gerade diese Voraussetzung bieten Organisationen im sozialen Umfeld, indem Sie Tätigkeiten und Lernprozesse mit der Ermöglichung biographischer Reflexion verbinden. Dies geschah in den Gestaltungsprojekten anhand des Einsatzes verschiedener Instrumente, bspw. im Rahmen eines komplexen „Integrationsstufenmodells“ (Berlin), einer Kompetenzbilanz (Alzey, Essen), von „Zukunftswerkstätten“ oder indem der dafür notwendige Freiraum im Rahmen von individuellen Beratungsgesprächen (Lugau, Drochow, Kettmannshausen, Lauchhammer) geschaffen wird. Dabei werden individuelle Kompetenzen transparent gemacht, persönliche Ziele erarbeitet oder es wird gemeinsam nach Tätigkeitsfeldern gesucht, in die sich diese Kompetenzen für erwerbssichernde Tätigkeiten, Existenzgründung oder teilzeit- bzw. geförderte Beschäftigung transferieren lassen.

Insbesondere im Fall der in den Projekten angebahnten „Existenzgründungen“ aus dem sozialen Umfeld heraus wird deutlich, dass es hier in besonderem Maße auf das biographische Potential ankommt: Neben einer ausreichenden lebensweltlichen Absicherung (durchaus auch im materiellen Sinne) ist hier offenbar in besonderem Maße soziales Kapital (im Sinne kommunikativer Kompetenzen wie auch Netzwerkarbeit) nötig, dass nur schwer durch Tätigsein im Sozialen Umfeld allein erworben werden kann, sondern das auf biographische Potentiale aufbaut. Auch hier zeigen sich – trotz nur in Einzelfällen Erfolg versprechender Existenzgründungen „aus Not“ – Anhaltspunkte dafür, dass Organisationen des sozialen Umfeldes als Unterstützungsagenturen wesentlich dazu beitragen können, dieses biographische Potential zu reflektieren, freizulegen und zu fördern um es dann auch wirksam werden zu lassen.

Aus der Analyse der Interviews mit denjenigen Gesprächspartnern, die als langjährige Akteure eine relativ erfolgreiche professionelle Karriere in Organisationen des sozialen

Umfeldes vorweisen können, ergeben sich schließlich einige regelmäßig enthaltene „Erfolgsfaktoren“, die hier abschließend kurz umrissen werden sollen:

- Berufliche Einstiege, und dies durchaus als sich im Lebenslauf mehrmals wiederholende Aufgabe, sind insbesondere dann erfolgreich, wenn es gelingt, biographische Vorerfahrungen, insbesondere auch Krisen und Brüche, in einer Weise produktiv zu verarbeiten, dass die gesamte Biographie als Ressource eingebracht wird.
- Neben der biographischen Kompetenz, mit existenziellen Risikoerfahrungen umzugehen, scheint auch hier eine Art „lebensweltlicher Absicherung“ von immenser Bedeutung zu sein; dies meint nicht nur die finanzielle Seite. Wer auf sich allein gestellt ist, wagt den Schritt in riskante Projekte wahrscheinlich weitaus seltener als jemand, der durch solche Netzwerke aufgefangen wird. So können z.B. Phasen absehbarer Arbeitslosigkeit – wie in den Interviews geschildert – durch das Vorhandensein sozialer und ideeller Unterstützungsnetzwerke abgefedert werden.
- Die Bedeutung des „sozialen Kapitals“ im Sinne der Fähigkeit, Netzwerke zu knüpfen und zu nutzen, ist dabei kaum zu überschätzen. Gerade im sozialen Umfeld mit seinem hohen Anteil an informeller Handlungslogik geschehen berufliche Übergänge wohl mehrheitlich aufgrund informeller Kontakte und Beziehungen. Dabei entstehen potentiell umfangreichere kommunikative Kompetenzen als dies im – zumindest weniger „hoch qualifizierten“ – privatwirtschaftlichen Beschäftigungsverhältnissen der Fall ist.
- Die Bedeutung kommunikativer Kompetenzen bestätigt sich bei den professionellen „Projektarbeitern“ im Bereich der Organisationen des sozialen Umfeldes jedenfalls eindrucksvoll: Einerseits durch die häufig geschilderte, geradezu permanent wiederkehrende Notwendigkeit, nicht nur sich selbst (als „unverzichtbare Arbeitskraft“) sondern auch Projektideen (i.S. von Akquisition) und Anliegen der jeweiligen Organisation (gegenüber Fördermittelgebern etc.) zu „verkaufen“; andererseits durch die gerade heute – im Zeichen der grassierenden und fördermitteltechnisch äußerst bedeutsamen Modeerscheinung, allenthalben „soziale Netzwerke“ zu bilden – allgegenwärtige Notwendigkeit der Vernetzung und Kooperation. Hierdurch wird die Fähigkeit, Kontakte zu erschließen und aufrecht zu erhalten zu einer zentralen Schlüsselkompetenz, die gerade im Rahmen von Projektarbeit erlernt und permanent erweitert werden kann aber auch muss.
- Generell scheint „Projektarbeit“, gekennzeichnet durch ständigen Wechsel in den Anforderungen, ergebnisoffene Planungsprozesse, ein hohes Maß an notwendigen Kommunikationen, häufig wechselnde Strukturen, aber auch durch eine Art institutionalisierte Unsicherheit durch Befristung und einiges mehr, in besonderer Weise Kompetenzen auszuprägen, die in verschiedenen Kombinationen immer wieder neue Erwerbsarbeit zu erschließen im Stande sind.
- Die Analyse der Biographien „professioneller“ Akteure im sozialen Umfeld zeigt zumindest in dem kleinen hier analysierten Sample, dass vorwiegend dort erfolgreiche „Karrieren im sozialen Umfeld“ möglich waren, wo eine intrinsische Motivation auf die Verwirklichung ideeller Ziele bzw. die Veränderung bestehender Verhältnisse ge-

richtet ist (bspw. das Interesse an einem lebenswerten Stadtteil, gewerkschaftliches Engagement, politische Ziele). Zugespitzt könnte man sagen: Wer über den Impuls, zu helfen oder sich „irgendwie“ einzubringen hinaus auch etwas verändern will bzw. wer Interessen vertreten will, der entwickelt offenbar eine spezifische Form der Motivation und eine spezifische Kompetenz im Umgang mit Strukturen, die dann – häufig als ursprünglich gar nicht intendiertes Nebenprodukt – auch Lernprozesse einschließt, die neue berufliche Perspektiven aufschließen.

5.3. Organisationen des sozialen Umfelds als Ermöglichungsraum für Kompetenzentwicklung - Erfolgsfaktoren

Wenn wir zunächst noch einmal versuchen, die zentrale, dem Projekt zugrunde liegende These zum Lernen im sozialen Umfeld gewissermaßen auf den nackten Kern zu entkleiden, dann besteht dieser Kern in dem folgenden Zusammenhang:

Menschen betätigen sich in vielfältiger Weise im „sozialen Umfeld“,

⇒ sie lernen dabei in Tätigkeiten und

⇒ erfahren dadurch Kompetenzentwicklung, die einen

⇒ Übergang in Erwerbsarbeit oder auch die „Neu-Schöpfung“ von Erwerbsarbeit ermöglicht.

Das vorweggenommene Resümee aus der Begleitforschung im Rahmen unseres Projektes lautet: Dieser Zusammenhang bestätigt sich in den Gestaltungsprojekten teilweise eindrucksvoll, ist aber an einige wesentliche Voraussetzungen gebunden.

Im Folgenden sollen nun die wesentlichen Voraussetzungen, die nach unseren Erkenntnissen gegeben sein müssen, um diesen behaupteten Zusammenhang im Kontext der Organisationen des sozialen Umfelds potentiell zur Geltung zu bringen, in zusammenfassender Weise dargestellt werden - „potentiell“ deshalb, weil der Erfolg hinsichtlich der Etablierung von Organisationen des sozialen Umfelds als Lern- und Ermöglichungsraum zur Kompetenzentwicklung letztlich auch von externen Kontextbedingungen – nicht zuletzt politischen Entscheidungen hinsichtlich arbeitsmarkt-, bildungs- und förderpolitischer Rahmenbedingungen – abhängt, die außerhalb des Wirkungsbereiches der Projekte liegen und die hier nicht thematisiert werden können.

5.3.1 Motivation und Identifikation als entscheidende Zugangsvoraussetzung

Am Beginn der abschließenden Betrachtung muss eine Frage stehen, die gelegentlich – wenn es darum geht, die in der Tat beträchtlichen Lern-Potentiale im Rahmen von freiwilligen, ehrenamtlichen, also unbezahlten oder auch geringfügig entlohnten Tätigkeiten herauszustellen – doch etwas unterbelichtet ist: Unter welchen Voraussetzungen sind Menschen überhaupt bereit und in der Lage, sich in diesem potentiell lernförderlichen Umfeld zu betätigen? Oder anders gefragt: Wer betätigt sich wann und warum in Organisationen des sozialen Umfelds?

Die Gestaltungsprojekte haben es grundsätzlich mit einer Vielfalt von Personen unterschiedlichsten Alters, unterschiedlichster Qualifikationsniveaus und mit unterschiedlichsten Vorerfahrungen zu tun. Die Zielgruppen der Projekte bestehen dennoch mehrheitlich aus Menschen, die eine Reihe ungünstiger Voraussetzungen mitbringen:

- Sie sind häufig aufgrund sozialer Hintergründe bzw. aufgrund biographischer Vorerfahrungen demotiviert,
- sie bringen aufgrund formal niedriger Bildungsabschlüsse, lange zurückliegender oder wenig passfähiger Qualifikationen wenige Anknüpfungspunkte zum Arbeitsmarkt mit,
- sie sind oftmals nicht (mehr) daran gewöhnt, zu lernen.

Eine Mehrzahl der TeilnehmerInnen in den Gestaltungsprojekten vereint auch mehrere dieser Merkmale in sich.

Das „klassische“ Zugangsmotiv zum freiwilligen/ehrenamtlichen Engagement wird in aller Regel in altruistischer, bürgerschaftlicher oder zivilgesellschaftlicher Gesinnung gesehen. Gerade im Hinblick auf die Zielgruppe der arbeitslosen oder prekär beschäftigten Personen dürfte dies aber in den wenigsten Fällen zutreffen.

Eher schon begeben sich die arbeitslosen oder prekär beschäftigten Zielgruppen in dieses Umfeld, weil sie dort etwas anderes suchen: So steht beim Erstkontakt mit den Trägerorganisationen der Gestaltungsprojekte zunächst meist gerade nicht das viel beschworene zivilgesellschaftliche Engagement bzw. der Wille zur Übernahme von Verantwortung für eine „Sache“ im Vordergrund. Im Kontext der von uns begleiteten Gestaltungsprojekte ist weniger das Ehrenamt oder das freiwillige unbezahlte Engagement der Ausgangspunkt für weitere Integrationsprozesse. Vielmehr geht es um einen konkreten Beratungsbedarf oder eine Kursteilnahme etc., eben um „Maßnahmen“, die die Aussicht auf Beschäftigung oder die Lösung anderer Problemlagen erhöhen können. Oder es wird beispielsweise eine interessant erscheinende Freizeitbeschäftigung geboten (gerade bei Jugendlichen), Menschen kommen in Kontakt mit Organisationen, weil sie an einem Fortbildungskurs (bspw. häufig Sprachkurs bei MigrantInnen) teilnehmen wollen oder müssen. Und bei sehr vielen der Befragten spielt hier offenbar die Suche nach persönlichen Kontakten, nach informellen persönlichen Beziehungen, eine wesentliche Rolle.

Die oben skizzierte Grundthese „Menschen betätigen sich im sozialen Umfeld, erfahren durch Lernen in Tätigkeiten Kompetenzentwicklung, die einen Übergang in Arbeit ermöglicht“ greift zu kurz, wenn nicht erst einmal die Voraussetzungen thematisiert werden, die nötig sind, damit dieser einfache lineare Zusammenhang zur Wirkung kommen kann.

Wer sich darauf verlässt, und nur den Blick auf mögliche Tätigkeiten als ausreichenden Lernanreiz richtet, „scheitert“ gewissermaßen an den Zielgruppen. Es kommen in aller Regel nicht diejenigen Menschen zum Engagement im sozialen Umfeld, die arbeitslos oder prekär beschäftigt sind. Gerade diese Gruppen weisen – wie auch das Freiwilli-

gensurvey 2004 wieder bestätigt⁶⁰, eine deutliche Distanz zum freiwilligen (ehrenamtlichen, bürgerschaftlichen) Engagement auf. Es sind im Gegenteil eher die gut situierten Bevölkerungsgruppen mit formal höherem Bildungsniveau, die beruflich abgesichert sind und zu einem hohen Prozentsatz der Altersgruppe der 40- bis 59-Jährigen angehören, die es zum Ehrenamt zieht.

Finden freiwillige Tätigkeiten statt, so sind sie meist eingebettet in den Wechsel – oder auch die Parallelität – von geförderten, freiwilligen, bezahlten und ehrenamtlichen Tätigkeiten. Längerfristiges Engagement im sozialen Umfeld entsteht in der Regel erst sukzessive im Prozess dieser einander abwechselnden oder parallelen Phasen.

Es kommt also für die Organisationen des sozialen Umfelds zunächst darauf an, Anreize gerade für niedrig qualifizierte Zielgruppen zu schaffen. Sich darauf zu verlassen, die Lust an der Übernahme von Verantwortung für die Region etc. sei schon Motiv genug, sich entsprechend zu engagieren, ist gerade für die Menschen, die die hier angezielte Kompetenzentwicklung „am nötigsten haben“, eine Idealisierung.

Ein Erfolg versprechender Ansatzpunkt in den Gestaltungsprojekten liegt häufig in der Verknüpfung freiwilligen Engagements mit formellen und institutionalisierten Lernangeboten. Wenn es dann in diesem Kontext der Teilnahme an formalisierter Weiterbildung gelingt, eine Motivation für ein „Weitermachen“ oder ein zusätzliches – auch unentgeltliches – Engagement zu erzeugen, dann kann das dazu führen, das sich TeilnehmerInnen über ihre formelle Weiterbildung hinaus engagieren. Und natürlich ist diese „Freiwilligkeit“ bei einigen TeilnehmerInnen ein bewusstes Kalkül, weil sie Anhaltspunkte dafür sehen, durch ein freiwilliges Mitarbeiten später eine bezahlte Beschäftigung zu erhalten.

Wenn die Organisationen des sozialen Umfeldes also verstärkt dazu beitragen wollen, dass gerade für diejenigen Gruppen durch Lernen im sozialen Umfeld neue Perspektiven entwickelt werden, die am dringendsten darauf angewiesen sind, dann sollte ein wesentlicher Ansatzpunkt darin liegen, gerade für formal niedrig qualifizierte Personen verstärkte Anreize zu schaffen, um diese über punktuelle, instrumentell motivierte Berührungspunkte hinaus an sich zu binden. Gerade bei den weniger qualifizierten und wenig intrinsisch motivierten Zielgruppen ist es aber auch von Bedeutung, dass zusätzlich zu Tätigkeiten in einem lernförderlichen Umfeld institutionalisierte und formelle Lernformen angeboten werden.

Dabei hat sich vor allem ein Mix aus verschiedenen Lernmethoden (selbstorganisiertes Lernen, formelle Weiterbildung, praktische Erprobung, Training on the Job) bewährt. Unabdingbar sind Coaching, Motivation und kontinuierliche Reflexionsgespräche (vgl. Abschnitt 5.3.4).

Die in den Gestaltungsprojekten praktizierten Ansätze zielen hier zum Teil auf den Weg der „Teilnehmergewinnung“ über soziale Netzwerke, so z.B., wenn Jugendlichen ein Dorfzentrum zunächst als Ort der „Geselligkeit“ angeboten wird, aus dem dann Engagement erwachsen kann. Meist geschieht dies aber in der Verknüpfung mit formellen institutionalisierten Lernangeboten, so z.B. wenn Migrant/-innen zum Sprachkurs oder

60 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2005): Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999 – 2004, München

potentielle Wiedereinsteigerinnen zum Orientierungsseminar kommen. In diesem Kontext kann es dann gelingen, eine Motivation fürs „Weitermachen“ zu erzeugen, auch wenn nicht unmittelbar ein Arbeitsplatz winkt. Insofern dürfte ein Setting besonders Erfolg versprechend sein, dass den besagten „Lern-Mix“ bereitstellt und – durchaus auch – formelle Lernangebote mit der Eröffnung sozialer Kontakte und freiwilligem Engagement verbindet. Hierfür bieten die Organisationen des sozialen Umfeldes aufgrund der oben beschriebenen Spezifika besonders günstige Voraussetzungen.

Die Frage, inwieweit freiwilliges oder ehrenamtliches Tätigsein im sozialen Umfeld tatsächlich erfolgreiche Lernprozesse initiieren kann, hängt also in hohem Maße ab von der Art der Motivation für dieses Engagement (intrinsisch vs. instrumentell). Bleibt die Motivation für eine Betätigung im sozialen Umfeld instrumentell, so sind nachhaltige Lernprozesse nur in einem geringen Maße zu beobachten. Dies ist bspw. dort der Fall, wo „Teilnehmer/-innen“ ihr Engagement vorwiegend oder ausschließlich zu dem Zweck erbringen, ein bestimmtes „notwendiges“ Zertifikat (Bsp. Sprachkurs etc.) zu erhalten.

Erst wenn eine intrinsische Motivation hinzutritt, wenn die Individuen im Laufe der Zeit tatsächlich bereit sind, sich „wegen der Sache selbst“ im sozialen Umfeld zu engagieren – und nicht nur „tätig zu sein“ – dann entstehen verstärkt Lernprozesse, die über den rein instrumentellen Charakter einer Tätigkeit hinaus gehen.

Für die Gestaltungsprojekte kommt es dabei darauf an, die Menschen im Laufe eines längeren Prozesses an sich zu binden. Lernprozesse, die tatsächlich Perspektiven für Übergänge in Arbeit erschließen können, setzen in der Regel erst ein, wenn die betreffenden Personen im sozialen Umfeld Identifikationspunkte finden und im positiven Sinne dort „hängen bleiben“.

In diesem Fall kann dies den Ausgangspunkt für eine im sozialen Umfeld angesiedelte Berufskarriere darstellen. Zum Teil lassen sich solche Prozesse anhand der von der wissenschaftlichen Begleitung erhobenen biographischen Interviews mit den Projektmitarbeiter/-innen retrospektiv nachzeichnen. Deren Biographien bieten auch Beispiele dafür, wie Engagement in Organisationen des sozialen Umfeldes Lernprozesse initiieren und immer wieder fördern kann, die sich dann schließlich in – freilich meist auch reversible – Übergänge in Arbeit umsetzen lassen. An einigen Projektstandorten sind durchaus bereits erste Formen derartiger Identifikationsprozesse auch bei neu hinzugekommenen TeilnehmerInnen zu beobachten.

Nachhaltiges und selbstorganisiertes Lernen in Organisationen des sozialen Umfeldes beginnt jedenfalls vielfach erst dort, wo die Menschen sich mit der Organisation (dem Projekt) identifizieren; dies geschieht erst, wenn ihnen klar ist, warum und wofür hier gearbeitet wird, wenn sie sich als Teil der Organisation begreifen können (wie am Bsp. einer Küchenhelferin, die sich aus Interesse an dem Dorfzentrum, in dem sie tätig ist, auch verpflichtet fühlt, sich um den ordnungsgemäßen Fortgang anderer handwerklicher Tätigkeiten zu kümmern, ohne dass sie dazu aufgefordert worden wäre). Eine eminent wichtige Aufgabe der Organisationen besteht also in diesem Zusammenhang darin, den in ihnen freiwillig tätigen Menschen zu nahe zu bringen, in welchem Kontext sie sich bewegen, welche Ziele und Anliegen die Organisation verfolgt. TeilnehmerIn-

nen, die sich nur als „Arbeitskraft“ und nicht als Teil der Organisation sehen, entwickeln – wie die „IMBUS-Frauen“ im Alzeyer Projekt – hingegen eher Widerstände, wenn von Ihnen entsprechendes Engagement erwartet wird, ohne den Kontext zu erklären.

Berufsrelevantes Lernen im sozialen Umfeld passiert also nicht einfach so nebenbei, sobald man dort irgendwie tätig ist. Offenbar liegt hierin auch ein Grund für das viel beklagte Scheitern zahlloser ABM-Maßnahmen: Die bloße Verrichtung meist wenig qualifizierter Tätigkeiten, deren Sinn oft gar nicht erschließbar ist, ohne die Vermittlung einer Motivation löst weder Lernprozesse noch weiteres Engagement aus. Eine intrinsische Motivation entsteht erst durch die Identifikation mit einer Einrichtung oder einem Projekt. Natürlich ist Tätigsein die Voraussetzung, aber: Nicht einfach nur Tätigsein ist von Bedeutung, sondern die bewusste Einbettung dieses Tätigseins in die (organisationalen) Strukturen des sozialen Umfeldes. Erst wenn den Menschen das Anliegen, die Strukturen und Ziele der Organisation klar werden und sie sich selbst damit identifizieren, können nachhaltige Lernprozesse entstehen, weil dann die persönliche Relevanz des Engagements hinzukommt.

Organisationen des sozialen Umfeldes müssen also vorhandene institutionelle Freiräume dafür zu nutzen, den Sinn eines Engagements im Kontext der Organisationsziele zu vermitteln. Dies kann meist nur auf dem Weg über eine intrinsische Motivation und insbesondere über die Identifikation mit den (vor allem: ideellen) Zielen einer Organisation oder eines Projektes geschehen und so rein instrumentelle Orientierungen überwinden. Wenn ihnen dies gelingt, kann das zum Ausgangspunkt für ein längerfristiges Engagement im sozialen Umfeld werden. Solche Prozesse brauchen aber Zeit und sind bei den Zielgruppen der Gestaltungsprojekte deshalb naturgemäß erst in Ansätzen zu beobachten.

5.3.2 Schnittstelle mit Brückenfunktion

Oben wurden zwei wesentliche Eigenschaften der Organisationen im sozialen Umfeld mit ihrer Positionierung an der Schnittstelle zwischen privater Lebenswelt, Erwerbsarbeit und institutionalisierter Weiterbildung sowie an der Schnittstelle zwischen der informellen Handlungslogik der lebensweltlichen Sphäre und der formellen Handlungslogik professioneller Organisationsarbeit beschrieben und auch auf die Kopräsenz ideeller Ziele und ökonomischer Aktivitäten hingewiesen. Diese Zwischenstellung erweist sich auch hinsichtlich deren Eignung als Lernumfeld als große Stärke dieser Organisationen.

Sie können als Lernorte insbesondere dann Kompetenzentwicklungsprozesse in Richtung Beschäftigungsfähigkeit initiieren bzw. fördern, wenn sie sich aufgrund dieser Zwischenstellung als Schnittstelle oder als Brücke begreifen, an der unterschiedliche Lern- und Tätigkeitsformen, Erfahrungen und Kompetenzen aus unterschiedlichen Lebensbereichen wie auch unterschiedliche Handlungslogiken (formell vs. informell) zusammengeführt und miteinander verknüpft werden.

Die Organisationen unserer Projektträger sind ein ganz wesentlicher Ausschnitt des sozialen Umfelds, dessen Abgrenzung im LisU-Kontext oft Schwierigkeiten bereitet, weil es immer auch Komponenten anderer Bereiche enthält. Das soziale Umfeld im LisU-

Kontext sollte nicht als exklusiver Sektor neben anderen betrachtet werden, sondern von vorn herein als Schnittstelle mit einer Brückenfunktion. Organisationen des sozialen Umfelds sind dort zu verorten, wo alles zusammenkommt: Leben, Arbeiten und (formelles wie informelles) Lernen.

So können z.B. lebensweltliche Problemlagen aufgegriffen werden (bspw. im Wohnquartier oder bzgl. der Betreuungssituation von Senior/-innen) bei deren Bearbeitung genau an jene Erfahrungen und Kompetenzen anknüpft werden kann, die in der privat-familialen Sphäre erworben wurden. Die meist freiwillige Arbeit in den Organisationen ist häufig auch verbunden mit der Suche nach einer sinnstiftenden Tätigkeit, die die Person fordert, sich mit neuen Anforderungen auseinanderzusetzen und diese mit eigenen Interessen (z.B. Umweltschutz, Kochen, Arbeit mit Jugendlichen) zu verbinden.

Ideale Lernorte sind somit Verknüpfungsorte, sowohl hinsichtlich unterschiedlicher Kompetenzbereiche, die eingebracht werden können bzw. gefördert werden, als auch hinsichtlich der Verknüpfung unterschiedlicher Tätigkeitsebenen: So sind die TeilnehmerInnen an den meisten Projektstandorten einerseits in formelles, institutionalisiertes Lernen in Weiterbildungsveranstaltungen (Bsp. Sprachkurs, EDV etc.) wie auch in freiwillige Tätigkeiten innerhalb informeller Strukturen (z.B. im Sinne von „Mal aushelfen“) involviert, andererseits aber häufig auch im Rahmen formalisierter Beschäftigungsverhältnisse (Honorartätigkeit, ABM, SAM etc.) tätig und immer findet eher informelles Lernen statt. Gleichzeitig haben zahlreiche Tätigkeitsfelder einen sachlich engen Bezug zu lebensweltlichen Kompetenzen (bspw. Betreuung, Stadtteilarbeit, Beratung von MigrantInnen, Tourismus, kreative Arbeiten), kommen aber nicht ohne Kompetenzen professioneller Organisationsarbeit aus. Und schließlich bieten diese Organisationen aufgrund ihrer stets vorhandenen ideellen Ziele – und ermöglicht durch Förderprogramme wie „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ aber auch zahlreiche andere Fördermittel – den Zielgruppe sowohl abgestimmte Unterstützungsstrukturen wie auch Freiraum zur Reflexion.

Auch hier kann wiederum konstatiert werden, dass es bezüglich ihrer „Lernhaltigkeit“ weniger um einzelne Tätigkeiten geht, sondern immer um die Verknüpfung von Tätigkeiten (und damit Kompetenzen) aus verschiedenen Lebensbereichen, Tätigkeitsbereichen, Handlungslogiken und die Flankierung dieser Tätigkeiten durch ein Lernförderliches Umfeld, dass nur die Organisationen des sozialen Umfelds bieten können.

Selbstorganisationsfähigkeit als wesentliche Komponente von Kompetenzentwicklung entsteht aber nicht da, wo einfach nur eng umgrenzte Tätigkeiten verrichtet werden, auch wenn diese freiwillig geschieht, sondern da, wo im Tätigsein Wissensbestände aus unterschiedlichen Bereichen gefordert und verknüpft werden, dort wo es notwendig ist unterschiedliches Wissens zu organisieren und zu kombinieren, entstehen berufsrelevante Lernprozesse.

Obwohl – oder gerade weil - der Fokus im Projekt „Kompetenzentwicklung zur Gestaltung von Übergängen in Arbeit“ auf der Kompetenzentwicklung durch selbstgesteuertes oder selbstorganisiertes Lernen liegt, soll hier auch noch einmal auf die Bedeutung von „Basiswissen“ im Sinne grundlegender Fertigkeiten und Qualifikationen hingewiesen

werden. Trotz der Orientierung auf informelles Lernen fällt dabei in allen Projekten immer wieder auf, dass erfolgreiche Kompetenzentwicklung bei vielen TeilnehmerInnen auch abhängig ist von vorhandenen Wissensvorräten im Sinne von Qualifikationen oder Fertigkeiten.

Dieses „Basiswissen“ ist dabei natürlich unentbehrlich. Kompetenzentwicklung baut in der Regel – und abgesehen von ganz wenigen quasi voraussetzungslosen Tätigkeiten – auf vorhandenem, abrufbarem Basiswissen auf.

So wird für viele TeilnehmerInnen in den Gestaltungsprojekten die Möglichkeit zum Lernen in (informellen) Tätigkeiten im Rahmen der Organisationen des sozialen Umfeldes natürlich überhaupt erst möglich, wenn ein bestimmtes Basiswissen vorhanden ist oder in der Organisation erworben werden kann. Das Spektrum des erforderlichen Basiswissens reicht hier – wie in der Tätigkeitsübersicht im Abschnitt 4.2 dargestellt – in fast alle denkbaren Bereiche hinein: Von der Beherrschung elektronischer Textverarbeitung oder Buchführungskenntnissen über handwerkliche Fertigkeiten in den unterschiedlichsten Bereichen bis hin zu künstlerischen Fertigkeiten und fundierten Kenntnissen der Solar- und Wasserstoffenergie-technik.

Allerdings ist es gerade bei den formal weniger qualifizierten und wenig intrinsisch motivierten Personen von besonderer Bedeutung, dass auch formale und explizite Lernangebote vorhanden sind, die dann gewissermaßen erst die Basis bereiten für informelles Lernen in Tätigkeiten.

Insofern ist es gerade ein Vorteil und eine Stärke von Organisationen im sozialen Umfeld, wenn sie die zentrale Gelegenheit, in Tätigkeiten zu lernen, durch die ergänzende oder vorgeschaltete Vermittlung (oder auch „Auffrischung“) von solchem Basiswissen flankieren können. Sie bieten im Idealfall lokale Ermöglichungsräume mit verschiedenen komplementären Lernformen aus einer Hand.

5.3.3 Schon- und Erprobungsraum

Diese von den Organisationen der Gestaltungsprojekte bereit gestellten „Räume“ – hier durchaus im wörtlichen und im metaphorischen Sinne zugleich gesprochen – wirkten im Idealfall in doppelter Weise: Einerseits wurde den im sozialen Umfeld tätigen Menschen die Chance zur Auseinandersetzung mit der eigenen Biographie („Reflexionsräume“) gegeben. Andererseits boten die Organisationen des sozialen Umfeldes „Erprobungsräume“, in denen die TeilnehmerInnen gemeinsam oder einzeln lernen konnten, mit den neuen Herausforderungen umzugehen, schrittweise Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen zu treffen und eigens entwickelte Ideen und Vorhaben unter realen Bedingungen umzusetzen. Dabei konnten Ressourcen der Organisation (Know-how, Kontakte, Räumlichkeiten usw.) genutzt werden, zu denen der Zugang sonst nicht möglich wäre.

Die Auseinandersetzung mit der eigenen Biographie gewinnt fraglos, auch und vor allem im Hinblick auf die Arbeitswelt, zunehmend an Bedeutung. Dies wurde eingangs unter Bezugnahme auf die im wissenschaftlichen Diskurs zunehmend thematisierten

Tendenz der „Entgrenzung“ von Leben und Arbeiten bzw. von Arbeit und Freizeit, die durch eine zunehmende Auflösung vormals relativ stabiler Trennlinien zwischen Arbeit und privater Lebensführung gekennzeichnet ist, bereits erläutert.

In den von uns begleiteten Teilprojekten spielten solche Auseinandersetzungen mit der eigenen (oder kollektiven) Vergangenheit eine zentrale Rolle. So war – um dies an einem Beispiel zu illustrieren – das Hauptthema des Projektes „Lausitzer Zeitreisen“ die Auseinandersetzung und Aufarbeitung der regionalen Geschichte und Kultur. In einer Region, in der fast alle Familien mit der Bergbau- bzw. Bergbaufolgeindustrie in Berührung kamen und in Folge des politischen und wirtschaftlichen Niedergangs der DDR zu großen Teilen ihre Arbeit – und damit in gewisser Weise auch den Grundpfeiler ihrer Identität – verloren haben, kann es geradezu eine Art „Auffangbecken“ zur Rettung der eigenen Identität – oder zumindest „eine sehr tröstliche Sache“, wie es ein Teilnehmer formulierte – sein, Themen wie vorindustrielle Kultur, traditionelles Handwerk etc. aufarbeiten zu können. Hier wurden – und werden weiterhin – in selbstorganisierten Arbeits- und Lernprozessen regionale Themen bearbeitet, aufbereitet und für die Zukunft nutzbar gemacht. Damit wird in spezifischer Weise an die individuell vorhandenen Erfahrungen und oben angesprochenen Wissensbestände (Kenntnisse historischen Handwerks, Nutzung von Netzwerken etc.) angeknüpft.

Aber auch die Auseinandersetzung mit der eigenen Biographie im engeren Sinne spielt in fast allen Gestaltungsprojekten eine wichtige Rolle: So nutzte zum Beispiel eine Teilnehmerin im Projekt „JULE“ die Möglichkeiten des Drochower Landhofes, um wieder an die eigene berufliche Vergangenheit in der Gastronomie (Küche) anzuschließen und so die schmerzlich erfahrene „Lücke im eigenen Leben“ zu schließen und in der sozialen Küche eine neue und „eigene“ berufliche Existenz aufzubauen. Dass sich diese Frau kraft eigener Anstrengungen eine Arbeit im Projekt aufbauen konnte, ist sicherlich zu großen Teilen der Struktur und den Ressourcen des Projektes (Verband, Projektmitarbeiterin etc.) zu verdanken. Der letztlich im Sinne des Projektes erfolgreiche Übergang in Erwerbsarbeit war aber so angelegt, dass er von Anfang an als weitgehende Eigenleistung der im Projekt tätigen Frau ablief – von der Erarbeitung der Zielstellung bis zur Akquisition und der Erstellung von Angeboten. Allerdings war es der Teilnehmerin – ganz im Sinne des Schon- und Erprobungsraumes – gestattet, auch Fehler zu machen und durch Lernen in der Tätigkeit (sozusagen „learning by doing“) dem Ziel sukzessive näher zu kommen., Welche Schritte in diesem Beispiel konkret gegangen wurden bzw. welche Chancen im Rahmen des Projektes initiiert und ermöglicht wurden, ist ausführlich im Handreichungsbeitrag des Projektes „JULE“ nachzulesen.

Weiter oben wurde schon auf die immer wieder festzustellende Tendenz des Festhaltens an der Vorstellung „herkömmlicher“ Statuspassagen bei den TeilnehmerInnen hingewiesen. Da gerade bei den fragmentierten Erwerbsbiographien der arbeitslosen und prekär beschäftigten Personen die Projektion einer stringent verlaufenden Normalerwerbsbiographie kaum mehr zu verwirklichen ist, liegt die Annahme nahe, dass diejenigen, die diesen Vorstellungen nach wie vor verhaftet sind, am ehesten aus ihrer Tätigkeit im sozialen Umfeld ausscheiden, wenn die Erfahrung des „Vorankommens“ aus-

bleibt bzw. je öfter persönliche Rückschläge erlebt werden. Solche Fälle sind auch in der Gruppe unserer ProjektteilnehmerInnen in größerer Zahl zu verzeichnen. Dennoch gelang es den Projekten in zahlreichen Beispielfällen, mit behutsamer Intervention und biographischer Reflexion die Frustrationstoleranz zu erhöhen und die Motivation zu weiterem Engagement im sozialen Umfeld zu erhöhen oder zumindest aufrecht zu erhalten.

Dabei wurden nicht einfach Erwartungen bei den TeilnehmerInnen „zurückgestutzt“ und „zurechtgeredet“, sondern eigene Erwartungen und Vorstellungen bei den Menschen so aufgebaut, dass sie direkt an die Erfahrungen gekoppelt werden, die im Tätigkeitsprozess der Umsetzung der persönlichen oder gemeinsamen Ziele gemacht werden.

Ein sehr niedrigschwelliges, weil jederzeit und ohne größere Vorbereitung einsetzbares Angebot zur gemeinsamen Reflektion der Biographie bietet die Form des individuellen Beratungsgespräches, wie es zum Beispiel im Projekt „Lausitzer Zeitreisen“ (Lauchhammer) zum Einsatz kam.

Im Projekt „Lausitzer Zeitreisen“ führte die Projektmitarbeiterin mit den TeilnehmerInnen so genannte „Kompetenzgespräche“⁶¹ durch, in denen den TeilnehmerInnen Raum und Zeit gegeben wurde, ihre eigene (berufliche) Biographie im Hinblick auf vorhandene Fähigkeiten und Kompetenzen aber auch im Hinblick auf mögliche (berufsbezogene) Aufgaben und Ziele hin zu untersuchen und auch zu diskutieren. Das Gespräch verband dabei eine abgewandelte Form einer Kompetenzbilanz (des DJI) mit Einzelfragen eines umfangreichen Fragespiegels. Handschriftlich fixiert und zeitnah ausgewertet (Erarbeitung von so genannten „Ausblicken“) waren diese Gespräche Grundlage weiterer Runden, in denen erste Schritte zur Realisierung der individuellen Neigungen und Tendenzen verabredet wurden. In diesen Fällen ging die „autobiographische Aufarbeitung“ durch die TeilnehmerInnen also direkt in eine neue Form der Verbindlichkeit über, da sie – nur bilateral mit der Projektmitarbeiterin – besprochen und daraus erste Schritte zur Umsetzung persönlicher Ziele festgelegt wurden.

Ein ausführliches persönliches Erstgespräch mit den TeilnehmerInnen wurde im Berliner Projekt „Parcours zur Erwerbssicherung“ in ein mehrstufiges „Integrationsstufenmodell“⁶² eingebaut. Hier haben die TeilnehmerInnen die Möglichkeit das sehr umfangreiche Angebotsspektrum des Projektes kennen zu lernen, während von Seiten der ProjektmitarbeiterInnen auch nach zunächst nicht in den Blick genommenen Berufswünschen – unabhängig von der momentanen Lebenssituation – gefragt wird. Die Tatsache, dass diese Kontakt- und Reflektionsmöglichkeit ohne „Zuweisung“ eines Amtes und ohne jeden Zwang zustande kommt, verschafft diesem Ansatz von Seiten der TeilnehmerInnen eine sehr hohe Akzeptanz als ansonsten unbekannte Möglichkeit zur Selbstreflektion.

Diese Erstgespräche sind aber nur der Beginn eines längeren Orientierungs- und Integrationsprozesses, in dem den TeilnehmerInnen auf verschiedenen Stufen immer wieder die Möglichkeit gegeben wird, ihre Wünsche und Ziel sowie ihre persönlichen Ressour-

61 vgl. die Darstellung in der Handreichung „Übergänge in den Arbeitsmarkt“

62 vgl. ebd.

cen und Kompetenzen auszuloten und umzusetzen⁶³. Hier wird der Vorteil der oben beschriebenen Verortung der Projektträger an der Schnittstelle auch zwischen Tätigkeits- und Bildungsinstitution deutlich: Denn im Zuge des Integrationsstufenmodells ist es durchaus möglich, erkannte Defizite bzw. besondere Interessen in Verbindung mit dem Bildungsangebot des Trägers (im Rahmen „formeller“ Weiterbildungen, Kurse oder auch Praktika) gezielt zu fördern. Dieses ggf. mehrmals wiederholte Vorgehen ist ein typisches Beispiel für die Gewährung eines Schon- und Erprobungsraumes, der von privatwirtschaftlichen Arbeitgebern natürlich nicht ermöglicht werden kann.

Dass die Beschäftigung mit der eigenen Biografie nicht nur in Form persönlicher Introspektion geschehen, sondern darüber hinaus auch Synergien gerade aus kollektiven Reflektions- und Erprobungsprozessen ziehen kann, zeigen die „Orientierungsseminare“ und die „Projektpraktika“ für Berufsrückkehrerinnen des Alzeier Projektes „IMBUS“. Hier sind der gegenseitige Austausch, die Ermunterung, das Lob und das Aufpassen bei Motivationseinbrüchen wichtige Aspekte der gemeinsamen Projektarbeit. Die gemeinsame Diskussion und das kontinuierliche Hinterfragen von Entscheidungen und Vorhaben durch die Mitstreiterinnen ermöglicht realistische Zielformulierungen und Umsetzungsstrategien. Die Gefahr, dass durch gegenseitige Bestätigung vermeintlich „aussichtsloser“ Situationen – und insbesondere durch gruppenspezifische Prozesse in Folge negativer oder destruktiver Inputs exponierter Teilnehmerinnen – eine Art kommunikativer Abwärtsspirale entsteht, manifestierte sich in der ersten Projektrunde eindrücklich. Dem konnte aber durch gezielt entwickelte Interventionen der Projektmitarbeiterinnen – quasi als personalisiertes Beispiel „lernender Organisationen“ – erfolgreich begegnet werden. Durch weitere Unterstützungsleistungen (z. B. zur Kompetenzfeststellung) waren die Teilnehmerinnen in der Lage, den Wert ihrer – zunächst meist als „zu gering“ oder gar als „minderwertig“ eingeschätzten – Kompetenzen und Möglichkeiten zu erkennen und zu erweitern.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Organisationen im Sozialen Umfeld in ihrer „Brückenfunktion“ den Individuen einen idealen Lern- und Übungsraum für die Entwicklung von „unternehmerischen“ und erwerbsrelevanten Kompetenzen bieten können, wenn sie sich gezielt auf allmähliche und nicht abrupt verlaufende Lernprozesse bei den TeilnehmerInnen einlassen. Auf Grund ihrer ideellen Ausrichtung können sie tatsächlich den oben beschriebenen „Schonraum unter realen Bedingungen“ bereitstellen, der unabdingbar erscheint, wenn Zielgruppen mit gering ausgeprägter „Employability“ schrittweise lernen müssen, Potentiale zu erkennen, Erfahrungen zu reaktivieren, Verantwortung zu übernehmen oder Entscheidungen zu treffen.

Die in den Gestaltungsprojekten entstandenen Unterstützungsstrukturen erlauben es den TeilnehmerInnen ohne übertriebenen und damit kontraproduktiven Zeit- und Erfolgsdruck eigene Ideen zu entwickeln und umzusetzen. Dabei können Ressourcen der Organisation (Know-how, Kontakte, Räumlichkeiten usw.) genutzt werden zu denen der Zugang sonst nicht möglich wäre.

63 vgl. ebd. sowie im Abschlussbericht des Berliner Projektes

Ein weiterer Aspekt sollte schließlich noch benannt sein: Es hat sich immer wieder gezeigt, dass Übergänge in Arbeit aus ehrenamtlichem Engagement natürlich einer finanziellen und sozialen Absicherung bedürfen. Insbesondere bei angestrebten Übergängen in Selbständigkeit fehlen den Personen finanzielle Rücklagen selbst für kleinere Investitionen, wie zum Beispiel für das Anmieten eines Büros, das Erstellen eines Werbeflyers/einer Internetseite oder das Entrichten des Genossenschaftsbeitrags. In den Projekten finden sich auch mehrere Beispiele, in denen es von Seiten der Organisationen ermöglicht werden konnte, im begrenzten Rahmen auch finanzielle „Härten“ abzufangen bzw. alternative Finanzierungsmöglichkeiten zu erschließen und zu erproben.

Die Bereitstellung von „Ermöglichungsräumen“ zur Initiierung von Eigenaktivitäten der TeilnehmerInnen erfordert von den Verantwortlichen natürlich auch ein stetes Austarieren der Balance zwischen Autorität und Freiraum, oder wie es in einem Projekt genannt wurde: *„zwischen ‚Wir geben ein Thema vor‘ und ‚Hier könnt ihr machen was ihr wollt!‘“*. Dieses Spannungsverhältnis tritt in allen Projekten mehr oder weniger stark zu Tage – beispielsweise wenn (wie in den Projekten in Alzey/Worms oder im Lauchhammer) eine weitgehend selbstorganisierte TeilnehmerInnengruppe aus persönlichen Relevanzstrukturen heraus bestimmte Themen auf die Agenda setzen möchte, die nicht der Handlungslogik der Organisation entsprechen oder von deren Zielen nicht gedeckt sind. Aus der Perspektive der Organisationslogik muss hier dem Risiko des „Kontrollverlustes“ über die selbstorganisierten Aktivitäten der engagierten TeilnehmerInnen begegnet werden.

Insgesamt gelang es aber in allen von uns begleiteten Teilprojekten, die Ziele und Logiken des Organisationshandelns letztlich mit den Zielen und Wünschen der Zielgruppe auf kreative Art und Weise zu verknüpfen. Lernende TeilnehmerInnen und lernende Organisationen verhielten sich hier komplementär.

5.3.4 Lern- und tätigkeitsbegleitende Unterstützung

Im Gegensatz zu weniger hoch qualifizierten privatwirtschaftlichen Jobs, Praktika und auch Tätigkeiten auf dem regulären Arbeitsmarkt, die in der Regel nur die Einübung der „Verrichtung“ von Tätigkeiten ermöglichen, können Organisationen des sozialen Umfeldes aufgrund ihrer institutionellen Ressourcen auch gezielte Beratung und Unterstützung leisten. Anders als herkömmliche Arbeitsplätze bieten also die Tätigkeiten im sozialen Umfeld ein über die bloße Hilfe zur Ausübung von Tätigkeiten hinausgehendes Spektrum an Unterstützung und Hilfe.

Anders als bei Erwerbsarbeit in der „freien Wirtschaft“, stehen im Sozialen Umfeld nicht nur das jeweilige Produkt oder die jeweilige Dienstleistung im alleinigen Mittelpunkt des Interesse. Hier ist – aufgrund der prinzipiellen „Not-for-privat-profit“-Orientierung – Raum für mehrere, nebeneinander gelagerte Ziele und Schwerpunkte. Sicherlich gelangen Organisationen in einem bestimmten Entwicklungsstadium oftmals an den Punkt, an dem eine Dienstleistung oder ein Produkt auch wirtschaftlich tragfähig werden kann oder soll. Daneben stehen aber im Rahmen der ideellen Orientierung nicht profitorientierter Organisationen vor allem die beteiligten Menschen im Fokus des Interesses. In

den Organisationen des Sozialen Umfeldes sollen, je nach thematischer Ausrichtung, die Menschen „vor Ort“ Nutznießer der angebotenen Leistungen sein. Nicht Profit ist primäres Ziel, sondern die Schaffung von Möglichkeiten und Perspektiven. Dazu gehört im Idealfall sicherlich auch, dass die Zielgruppen über eigens entwickelte Geschäftsfelder Gewinne erwirtschaften⁶⁴ und sich auf diese Weise weitere – teilweise querfinanzierte – Erwerbsmöglichkeiten erschließen.

In den von uns begleiteten Gestaltungsprojekten kamen insgesamt äußerst vielfältige Instrumente und Möglichkeiten der Unterstützung, Beratung und Initiierung von Reflexion und Tätigkeit zum Einsatz. Je nach Zielgruppe (Arbeitslose, gefördert Beschäftigte, MigrantInnen, Berufsrückkehrerinnen etc.) und jeweiligen Standortgegebenheiten, konnten von den ProjektmitarbeiterInnen verschiedene Wege erprobt werden, den TeilnehmerInnen eine umfassende und spezifisch passförmige Unterstützung und Begleitung zu bieten. Dabei zeigt sich, dass zum Teil vielfältige Unterstützungsstrukturen bzw. –systeme notwendig sind (z.B. das Integrationsstufenmodell des Weddinger Projektes), während in anderen Fällen bereits spontane Hilfen und Unterstützungen ausreichen können, um den TeilnehmerInnen den Weg zur (Re-)Integration in Arbeit zu ebnen.

Im Resümee zeigen sich bezüglich der Unterstützungsstrukturen und –elemente in den begleiteten Projekten vor allem zwei – in der Praxis freilich häufig miteinander einhergehende – Ansatzpunkte:

- Einerseits zielen die in den Projekten angewandten Methoden und Instrumente auf eine persönlichkeits- und biographiebezogene Reflexion, sozusagen eine Thematisierung der Menschen selbst. Hier wird der Tatsache Rechnung getragen, dass die TeilnehmerInnen, die in das soziale Umfeld kommen oder dort bereits tätig sind, Gelegenheiten benötigen, die eigene Geschichte, die eigenen Möglichkeiten, die eigenen Fähigkeiten, Interessen und Ziele zu beleuchten. Hierbei können sie die Organisationen des Sozialen Umfeldes bzw. in unserem Fall konkret die ProjektmitarbeiterInnen unterstützen, indem sie beispielsweise – wie im letzten Abschnitt beschrieben – Reflexionsräume bereitstellen, aktive Hilfe anbieten oder – so banal dies zunächst klingen mag – einfach nur zuhören.
- Andererseits leisten die Organisationen vor allem tätigkeitsbezogene Hilfestellungen und Unterstützung. Hier wurden in erster Linie Mittel und Wege erprobt, den Individuen neue Tätigkeitsfelder zu erschließen oder Geschäftsfelder zu etablieren.

Im Folgenden sollen in Kurzform und exemplarisch die wesentlichen angewandten Strategien zur Unterstützung der Zielgruppen bei der Umsetzung des wesentlichen Projektziels der Kompetenzentwicklung zur Erschließung von Übergängen in Arbeit in Organisationen des sozialen Umfeldes umrissen werden.

Obwohl die von uns begleiteten Projekte hinsichtlich aller wesentlichen Determinanten (Zielgruppen, Region, Stadt-Land, Vorhandensein etablierter Strukturen etc.) stark divergieren, zeigen sich gemeinsame Merkmale bezüglich der Grundpfeiler einer wirksamen lernförderlichen Unterstützungsstruktur.

⁶⁴ Deshalb sprechen wir hier von „Not-for-privat-profit“-Orientierung, wohingegen der begriff der „Nonprofit“-Unternehmen genau aus diesem Grund eigentlich irreführend ist.

Als wesentliche Komponenten der Unterstützungsstrukturen im Sozialen Umfeld zeichnen sich u.E. ab:

- Zielgruppenspezifische Unterstützung: Unterstützungsangebote im Sozialen Umfeld sind dann am wirksamsten, wenn sie die Zielgruppen und deren Lebensumstände berücksichtigen. So müssen Angebote für MigrantInnen natürlich anders konzipiert sein, als Angebote für Berufsrückkehrerinnen. Während MigrantInnen unter Umständen der Zugang zum Projekt erst mit Sprachkursen erschlossen werden kann, müssen Angebote für Berufsrückkehrerinnen so aufgebaut sein, dass z.B. Erziehungstätigkeit weiterhin möglich ist. Diese an sich profane Tatsache ist leider im schillernden Markt der Integrationsunternehmen durchaus noch nicht so selbstverständlich umgesetzt, als dass eine explizite Erwähnung hier unnötig wäre.
- Der Mensch steht im Fokus des Angebotes: Grundsätzlich sollte sich der Erfolg der Unterstützungsstrukturen ausschließlich an der „Zufriedenheit der Adressaten“ messen lassen. Auch dies ist nicht selbstverständlich: Nicht den Organisationsinteressen, sondern den Bedürfnissen des Einzelnen sollte bei der Arbeit mit den Zielgruppen das Hauptaugenmerk gelten.
- Abkehr von der Defizitorientierung und positive Unterstützung/Bewertung der vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen: Die in der pädagogischen Fachdiskussion seit einiger Zeit geforderte Abkehr von der Defizitorientierung in der Erwachsenenbildung, ist gerade für arbeitslose oder prekär beschäftigte Zielgruppen von besonderer Bedeutung. Denjenigen, die aus der Arbeitslosigkeit heraus wollen, nützt es wenig, wenn man ihnen aufzählt, was sie alles nicht können. Vielmehr muss bei vorhandenen Kompetenzen und Erfahrungen angesetzt werden, die Ausgangspunkt für die weitere Entwicklung sein können.
- Ganzheitliche Orientierung: Neben den für sich betrachteten Fähigkeiten, Qualifikationen und Fertigkeiten muss der „ganze Mensch“, mit seiner Geschichte, seinen sozialen Netzwerken, seinen familialen Lebensumständen etc. im Fokus der Arbeit stehen. Angebote, die lediglich wenige Facetten (z.B. Wissensvermittlung, Netzwerkarbeit) berücksichtigen, greifen zu kurz. Konflikte oder Unwägbarkeiten, die infolge der ermöglichten Aktivitäten in anderen Lebensbereichen entstehen können (Vereinbarkeit mit Familie, Religion o.ä., letzteres spielt gerade bei MigrantInnen häufig eine herausragende Rolle.), bleiben ansonsten außerhalb des Blickfeldes und können so die Nachhaltigkeit der Unterstützungsstruktur gefährden.
- Dialog und nicht Weisung: Unterstützungsangebote sollten den Menschen der Zielgruppe auf gleicher Augenhöhe begegnen. Nur wenn sie sich auch als Person und nicht nur als Arbeitskraft „angenommen fühlen“, werden die nötige Offenheit und Verbindlichkeit zugleich entstehen können, die zur Bearbeitung vorhandener Probleme unabdingbar sind. Menschen, die freiwillig tätig sind, sind keine „Befehlsempfänger“.
- Kompatibilität der ProjektmitarbeiterInnen mit der Zielgruppe: Unter Umständen erweist es sich als vorteilhaft, wenn die ProjektmitarbeiterInnen entsprechend der Zielgruppe ausgewählt werden. So betreute beispielsweise im Projekt der „Neuen

Arbeit“ Essen ein „multikulturelles Team“ die KulturmittlerInnen. Unabdingbar ist es auch, dass die ProjektmitarbeiterInnen und -koordinatoren über ausreichende spezifische Kenntnisse des Arbeitsfeldes verfügen. So konnte die Projektkoordination im technisch orientierten Projekt des Solardorfes Kettmannshausen vor allem deshalb gelingen, weil der Projektmitarbeiter selbst „vom Fach war“ und somit auch bezüglich der Arbeitsinhalte (Solartechnik etc.) aktiv werden konnte.

- Motivation und Begeisterung schaffen: Die in Abschnitt 5.3.1 ausgeführte Notwendigkeit der Motivation über Identifikation mit den Projektzielen und -inhalten sei hier nochmals anhand der Aussage aus einem Teilprojekt unterstrichen: „Bewusstwerdung und ein hohes Maß an Motivation die persönliche Situation zu verändern, ist der Schlüssel, um den Motor zur Integration in Existenz sichernde Beschäftigung anzuwerfen. Wenn es uns nicht gelingt, diese Menschen für den Prozess zu begeistern und den Wunsch nach Veränderung der beruflichen und persönlichen Lebenssituation in Handeln umzusetzen, wird es keine spürbare Veränderung geben.“⁶⁵
- Betonung des Handlungsaspektes: Unterstützung ist besonders dann wirkungsvoll, wenn sie die Betroffenen anregt, selbst tätig zu werden. Die TeilnehmerInnen sollten nicht „Dinge erledigt bekommen“ und konsumieren – auch wenn sie diese Erwartungshaltung in den Projekten wie auch in unseren Interviews häufig zum Ausdruck bringen –, sondern sich Erfolge und Veränderungen selbst erarbeiten und durch eigenes Handeln Sicherheit erlangen. Sie sollten zur Umsetzung ihrer eigenen Ideen aufgefordert werden – mit einem Zitat aus einem Projekt: „*‘Allein laufen’ und ‚Hilfe holen’ lernen*“.

Wie Eingangs erwähnt, stellen sich für die ProjektteilnehmerInnen vor allem zwei Aufgaben beim Übergang in Tätigkeiten: Einerseits die quasi mentale Aufgabe, die eigenen Möglichkeiten, Fähigkeiten, Notwendigkeiten und Ziele zu reflektieren und zu formulieren. Und Andererseits die quasi tätige Seite, bei der sie Kompetenzen entwickeln, sich ausprobieren, Schritte in die Selbständigkeit wagen oder einfach nur einer Aufgabe nachgehen können. Entsprechend diesen Hauptaufgaben stellen die Projekte Unterstützungsangebote bereit, die den Zielgruppen auf vielfältige Weise helfen sollen, mit den entsprechenden Anforderungen umgehen zu können.

Aus der Projektbegleitung zeichnen sich die folgenden Typen von Unterstützungsangeboten ab:

- 1) Unterstützung zur Reflexion
- 2) Unterstützung durch Beratung und Qualifikation
- 3) Unterstützung für das Tätigsein
 - a) Empowerment
 - b) Erprobung
 - c) Bereitstellung von Ressourcen
 - d) Vernetzung

65 Siehe den Essener Beitrag in der Handreichung „Übergänge in den Arbeitsmarkt“

1) Unterstützung zur Reflexion

In allen Gestaltungsprojekten bestand am Beginn die Eröffnung eines „Reflexionsraumes“. Dies fand z.B. – wie im letzten Abschnitt beschrieben – in Form von Erstgesprächen statt. Innerhalb dieses freiwilligen Angebotes wurde den TeilnehmerInnen zunächst – im Sinne der „narrativen Rekapitulation autobiographischen Erlebens“ (vgl. Abschnitt 5.2) – die Möglichkeit geboten, über sich und ihre Lebensumstände zu erzählen, Wünsche bezüglich einer Tätigkeit äußern oder ganz einfach das Projekt und die dort tätigen Personen kennen lernen.

Dieser Phase kommt eine ganz wesentliche Bedeutung für die Möglichkeit zu, eigene Stärken und Kompetenzen zu verbalisieren, gerade gegenüber Menschen, die dies nicht gewöhnt sind. In einigen Projekten wurde diese zwanglose Austausch-Phase gezielt ausgebaut. So führte die Projektmitarbeiterin im Lugauer/Drochower JULE-Projekt mit ihren Teilnehmerinnen regelmäßig gemeinsame Gespräche durch, die ganz bewusst ohne standardisiertes Kompetenzfeststellungsverfahren o.ä. auskamen, da die Projektteilnehmerinnen durchaus regelmäßig „Unsicherheit und Scheu“ zeigten, und dies einen individualisierten Zugang erforderte. Um flexibel reagieren zu können und nicht in starre Rollenmuster zu verfallen („Expertin“ vs. „Teilnehmer“) wurden die Gespräche informell gehalten. Dennoch gelang es dabei, bereits vorhandene Kompetenzen herauszuarbeiten die in Kurzprotokollen von der Projektleiterin festgehalten wurden. Auf diese Weise entstand ein „Fertigkeits- und Stärkeprofil“.

Neben der Analyse der Kompetenzen wurden die Gespräche auf das persönliche Umfeld gelenkt um hier angelagerte Probleme und Ziele zu erkennen, sowie erste Schritte für eine mögliche weitere persönliche und berufliche Entwicklung zu strukturieren. Lern- und Arbeitsmobilisierung erfolgten „niedrigschwellig“ über zunächst unverbindliche Hinweise und Anregungen (Broschüren mitgeben etc.).

In anderen Projekten wurden dagegen formalisierte bzw. standardisierte Methoden der Kompetenzfeststellung bzw. Kompetenzbilanz angewandt. Im Essener, Berliner und Alzeier Projekt wurde dafür die Kompetenzbilanz des DJI dem jeweiligen Projekt angepasst. Insgesamt zeigen die von den wissenschaftlichen MitarbeiterInnen ausgewerteten Ergebnisse, dass dieses Instrument in der Lage war, den Zielgruppen ihre Kompetenzen und Fähigkeiten bewusst zu machen. Da solche Bilanzen allerdings sehr zeitaufwendig sind, bieten sie sich vor allem bei kleinen TeilnehmerInnenzahlen oder in „betreuungsintensiven“ Kontexten an.

Eine weitere Form der Unterstützung stellt in diesem Zusammenhang die Lebens- und Berufswegeplanung dar. Im Essener Projekt wurde dafür ein auf die Zielgruppe zugeschnittener „Profilingbogen“ erstellt. Hier formulieren die MigrantInnen die früheren, aktuellen und angestrebten Tätigkeitsbereiche, Ziele, Wünsche und auch „Träume“ im Hinblick auf ihre individuelle Berufs- und Lebenswegeplanung. Diese sollen dann in gemeinsamen Gesprächen herauskristallisiert und fixiert werden, in denen die „Ratsuchenden“ ihren Bedarf an Unterstützung formulieren. In weiteren Sitzungen kann dann geprüft werden, welche Möglichkeiten der Umsetzung im Rahmen des Projektes tatsächlich bestehen.

Der Schlüssel, um den „Motor zur Integration in eine neue Tätigkeit oder eine neue Erwerbsarbeit anzuwerfen“, ist die Bewusstwerdung der eigenen Stärken und ein hohes Maß an Motivation. Nur wenn es gelingt, die Menschen für diesen Prozess zu begeistern und den Wunsch nach Veränderung der beruflichen oder auch persönlichen Lebenssituation in konkretes Handeln umzusetzen, kann es spürbare Veränderungen geben. Um diesen Prozess nicht zu stören, erscheint es unbedingt notwendig, alle Angebote freiwillig und sanktionsfrei zu organisieren.

Reflektionsprozesse fanden allerdings nicht nur innerhalb von Gesprächen zwischen den TeilnehmerInnen und den ProjektmitarbeiterInnen statt. Gruppengespräche haben sich als Reflexionsräume als sehr effektiv erwiesen, weil hier die Möglichkeit des Austausches in einer Peer-to-Peer-Situation besteht, die es ermöglicht, mit Gleichgesinnten bzw. „Leidensgenossen“ gemeinsam nach Lösungswegen zu suchen:

„Dabei sind der gegenseitige Austausch, die Ermunterung und das psychologische Auffangen bei Motivationseinbrüchen sehr wichtig. Entscheidungen werden hinterfragt, notwendige Kurskorrekturen werden diskutiert und Vorbehalte oder Zögerlichkeiten werden relativiert. Die Gruppe honoriert die Realisierung von Vorsätzen mit Lob. Ganz wichtig für den Einzelnen ist das positive Feedback für kleine (Fort)Schritte, denn das beflügelt die Handlungs- und Umsetzungskompetenz.“⁶⁶

2) Unterstützung durch Beratung und Qualifikation

Eine überspitzt formulierte Erfahrung aus einem Gestaltungsprojekt lautete: „Nicht alles kann man herbeireden!“ Sicherlich haben die Projekterfahrungen gezeigt, wie wichtig es ist, vorhandene Potentiale im Sinne bereits früher erworbener Fähigkeiten und Wissensbestände auch für neue Aufgaben und Ziele freizulegen und zu nutzen (Kompetenztransfer). Auch die Eignung der geschilderten „Reflexionsräume“ zur Erschließung neuer Ziele und Wege hat sich vielfach bestätigt. Dennoch: TeilnehmerInnen gelangen durchaus auch in Situationen, in denen weder früher erworbenes Wissen, noch in Tätigkeiten erlernbare Kompetenzen ausreichen, ein Ziel zu erreichen oder eine Aufgabe zu bewältigen. Hier muss auf die weiter oben schon beschriebenen ergänzenden Beratungs- und Qualifizierungsangebote zurückgegriffen werden, die die beteiligten Organisationen des sozialen Umfeldes zusätzlich zu den Tätigkeitsräumen und sozusagen aus einer Hand anbieten konnten – was insbesondere Bedeutung erlangt, wenn diese Qualifizierungsangebote „kein Geld kosten“ dürfen oder auf Förderung basieren müssen, da häufig weder die Organisationen noch die Zielgruppen in der Lage sind, herkömmliche Weiterbildungsangebote zu finanzieren.

Ein Beispiel für eine derartige organisationsinterne Form der Weiterbildung ist ein 6-monatiges Berufsintegrationsseminar, an dem die TeilnehmerInnen im Berliner Projekt auf Wunsch teilnehmen konnten. Hier konnten die Teilnehmer verschiedene Grundlagen für den beruflichen Neuanfang erwerben, so z.B. in den Unterrichtsschwerpunkten Deutsch, Testtraining, Einführung in deutsches Arbeits- und Sozialrecht, Schulsystem, Duales Ausbildungssystem, Bewerbungstraining, EDV-Anwenderprogramme, interkultu-

66 aus dem Beitrag des Alzeyer IMBUS-Projektes zur Handreichung „Übergänge in den Arbeitsmarkt“

relle Gesprächskreise, Kreativkurse aber auch Information über Möglichkeiten der geförderten und nicht geförderten Arbeitsaufnahme.

Neben den vielfältigen Maßnahmen zum Erwerb fehlender Fertigkeiten bzw. Qualifikationen kann natürlich auch individuelle Beratung einen notwendigen Wissenszuwachs erzeugen. Hierbei handelt es sich um eine individualisierte Form der Hilfestellung, die zielgenau auftretende Situationen und Problemkonstellationen angehen kann. Auch hierfür verfügen Organisationen des Dritten Sektors auf Grund des meist vorhandenen Know Hows und der entsprechenden Infrastruktur über sehr gute Möglichkeiten.

Beispielsweise im Alzeyer IMBUS-Projekt wurde Beratung flankierend eingesetzt. Zum einen wurden die Teilnehmerinnen gezielt bezüglich der Anforderungen an den Schritt in die Selbständigkeit (rechtliche Lage etc.) beraten.

Zum anderen wurde gezielt Lernberatung durchgeführt. Ein Medium dieser Lernberatung ist die strukturelle Unterstützung durch die gemeinsame Erarbeitung eines Aufgabenrasters und einer Zielformulierung (Projektakte). Zu diesem Unterstützungsangebot gehörten Einzel- und Gruppengespräche, die zur Reflexion über Ziele und Teilerfolge anregen und den Lernprozess kontinuierlich begleiten (z.B. Lerntagebuch). Dabei waren den verantwortlichen MitarbeiterInnen vor allem „produktive Umwege und Kurskorrekturen“ wichtig sowie eine Beratung, die die Erkenntnis von Problemen positiv besetzt und als Erfahrungsgewinn wertet. Für die langfristige Zielerreichung war es von Vorteil, Lernetappen nicht nur gemeinsam mit den Teilnehmerinnen zu verbalisieren, sondern diese auch durch die Teilnehmerinnen visualisieren zu lassen (Collagen), um Fortschritte, „Meilen- oder Stolpersteine“ plastischer wahrnehmen zu können (vgl. Handreichung Alzey⁶⁷). Neben der reflexiven Komponente hatte das Beratungskonzept auch aktive Aspekte, wie die Unterstützung von Brainstorming und Ideenentwicklung hinsichtlich der Umsetzung von informellen Kompetenzen in unternehmerische Aktivitäten.

3) Unterstützung zum Tätigsein

Bei den tätigkeitsunterstützenden Elementen können unterschiedliche Ansatzpunkte bzw. Themen unterschieden werden. In diesem Bereich – der ja auch das Kernthema der Projekte darstellte – ist ohne Zweifel die größte Vielfalt an unterschiedlichen Unterstützungsleistungen zu verorten. Hier können die oben bereits aufgeführten vier Ebenen unterschieden werden:

a) Empowerment

Unter dem Begriff Empowerment werden gemeinhin alle Anstrengungen in Richtung auf Motivation und Stärkung der Persönlichkeit des Individuums subsumiert⁶⁸. Dies betrifft im Hinblick auf die Zielgruppen der Gestaltungsprojekte in erster Linie die Sensibilisierung für informelle Kompetenzen, die in Tätigkeiten des sozialen Umfeldes, in der Familie, in der Freizeit oder im Ehrenamt erworben wurden.

Im Alzeyer Projekt wurde der Empowerment-Gedanke stark betont: Die Frauen des Projekts „gelten trotz Ausbildung und Berufserfahrung als ungelernt, sind älter, haben

67 vgl. den Handreichungsbeitrag des Alzey Projekts

68 vgl. im Überblick:

zum Teil noch versorgungsbedürftige Kinder, haben unter Umständen Lebenspartner in prekären Beschäftigungsverhältnissen, leben in kriselnden Beziehungen oder sind allein erziehend. Wie auch immer der biografische Cocktail aussehen mag, allen gemeinsam ist, dass sie trotz ihrer vielseitigen Kompetenzen am Arbeitsmarkt schlecht platziert sind, kein Anrecht auf geförderte Weiterbildung haben und die Rückkehr ins Erwerbsleben problematisch ist. Da ist es nahe liegend, dass diese Zielgruppe zunächst psychologische Stärkung braucht, die erst nach erfolgter Transparenz der positiven Aspekte die Handlungsstrategien zur Überwindung der Probleme entwickeln kann. Wichtig für diese als problematisch empfundene Ausgangssituation ist das Kollektiv, die Gruppe der ähnlich Betroffenen, die durch Partizipation die negativen Impulse relativiert und objektiviert, die Probleme konstruktiv auffängt und dem Einzelnen einen Motivationsschub gibt.“⁶⁹

Die Projektmitarbeiterinnen begegnen diesem Umstand unter anderem mit der Gewährleistung von „kommunikativen Freiräumen“, die einen informellen und vertrauensvollen Austausch innerhalb der Zielgruppe und mit den Projektmitarbeiterinnen ermöglichen. Im Feedback der Praktikantinnen kam immer wieder zum Ausdruck, wie wichtig gerade dieser Aspekt der Motivation und psychologischen Unterstützung, zum Beispiel durch ein Lob von außen für Teilerfolge und eine Hilfe bei der Überwindung von „Durststrecken“ oder Rückschlägen war.

Empowerment, also das „in die Lage zu etwas versetzen“, spielt auch in den anderen Projekten eine wichtige Rolle. Im JULE- und „Lausitzer Zeitreisen“-Projekt äußerte sich dies vor allem im sehr engen Kontakt der Projektmitarbeiterinnen mit den Zielgruppenmitgliedern. Der persönliche Austausch machte es möglich, immer wieder und auf empathische Art und Weise die Menschen zur Umsetzung ihrer eigenen Wünsche und Ziele aufzufordern.

Ein weiterer Aspekt kommt schließlich hinzu: Ein angezielter Wiedereinstieg in das Berufsleben erfordert – dies kam in einigen Fällen, insbesondere im Zuge von Gründungsvorhaben, sehr deutlich zum Ausdruck – auch die Unterstützung durch die Familie, den Lebenspartner oder die Lebenspartnerin und auch den Freundes- und Bekanntenkreis. Es geht darum, „den Rücken freizuhalten“, das Vorhaben aktiv und motivational zu unterstützen. In einigen Beispielen war das Vorhaben eines beruflichen Wiedereinstiegs – bezeichnenderweise von Frauen – durch die ablehnende Haltung des Mannes und der Familie gefährdet bzw. erst möglich, als geklärt war, dass das Vorhaben auch von dieser Seite auf Zustimmung stößt (so im JULE und im IMBUS-Projekt).

Insofern stellte es eine wesentliche Unterstützungsleistung im Sinne des Empowerment-Ansatzes durch die ProjektmitarbeiterInnen dar, in gezielter Weise den privatfamilialen Kontext abzuklären und miteinzubeziehen. In einem Beispiel gelang es erst durch eine gezielte direkte Intervention im familialen Bereich (Einladung der Familie in die Organisation, Gespräche mit Ehemann), die notwendige private Unterstützung für das Vorhaben des beruflichen Wiedereinstiegs zu erreichen.

69 vgl. den Handreichungsbeitrag des Alzey Projekts

b) Erprobung

Auch die Unterstützung der ProjektteilnehmerInnen zum Tätigsein erfolgte in den Projekten auf vielfältige Art und Weise. Je nach Ausgangslage der Zielgruppen und je nach Projektarchitektur wurden verschiedene Wege (Übergang ins Ehrenamt; Erprobung eigener Fähigkeiten, Erschließung von Geschäftsfeldern etc.) beschritten, um den Menschen dabei zu helfen „tätig“ zu werden. Sicherlich sind die oben beschriebenen Unterstützungsleistungen (Beratung, Reflexion etc.) auch eine Voraussetzung für das Tätig-Werden, hier sollen aber kurz einige konkrete Unterstützungsformen bezüglich der Ausübung von Tätigkeiten skizziert werden.

Das Projekt Lausitzer Zeitreisen basierte auf einem konstant ablaufenden Arbeitsprozess mit festgelegten Arbeitsinhalten. Wer daran teilhaben will, muss zunächst in das Projekt integriert werden. Dies erfolgt über eine gemeinsame Wahl der Arbeitsinhalte durch ProjektmitarbeiterInnen und Teilnehmer. In Gesprächen wird vereinbart, wofür und in welchem Ausmaß sich die Menschen beteiligen wollen. Da sich die Zielgruppe freiwillig im Projekt engagieren will, besteht die Hauptaufgabe zunächst darin, für die TeilnehmerInnen einen geeigneten Arbeitsort zu erschließen, der deren Interessen entspricht („Matching“). Obwohl das Projekt auf ein konkretes Thema fokussiert ist (Historisches Handwerk und Tourismus) entwickeln sich immer wieder auch neue Formen der Vermarktung oder weitere Möglichkeiten des Tätigseins. Dies wird möglich, weil die Projektmitarbeiter gezielt nach neuen Ideen „fahnden“, die jenseits der eingeschlagenen Wege liegen. Allerdings – und darin liegt die Crux des „Unternehmens“ Lausitzer Wege – konnten solche Neuerungen selten durchgesetzt werden, weil sich die Projekt- bzw. Organisationsstrukturen bereits als zu fest gefügt erwiesen.

Einen Rahmen, um vorhandene Potentiale in Richtung Erwerbsarbeit zu kanalisieren, hat das Projekt Lausitzer Zeitreisen mit der Genossenschaftsgründung geschaffen. Hier lag die wesentliche Unterstützungsleistung für die interessierten TeilnehmerInnen in der Schaffung geeigneter organisationaler Voraussetzungen.

Grundsätzlich erwiesen sich Hilfestellungen, die keine „fertige Arbeit“ schaffen, sondern die Menschen bei der eigenständigen Entwicklung von Tätigkeiten und Geschäftsfeldern unterstützen, als besonders förderlich. Dabei reichen die Unterstützungsleistungen von bloßen Anregungen als Ideengeber über die Bereitstellung von Material bis hin zur Akquise von Aufträgen oder zur Vernetzung mit relevanten regionalen Partnern.

Niedrigschwelliger als die Etablierung neuer Organisationsstrukturen ist die Ermöglichung von Praktika. Diese waren Bestandteil des Alzeyer und Berliner Projekts, wobei im Alzeyer Projekt die Tätigkeit in der eigenen Organisation (Bildungswerk) erfolgte, während im Berliner Projekt ein (angeleitetes) Berufspraktikum innerhalb und außerhalb der Mitgliedsbetriebe der Genossenschaft absolviert werden konnte. Der Vorteil dieser Praktika liegt natürlich im Erprobungscharakter, der den Teilnehmenden die Möglichkeit gibt, neue Felder zu erproben, Neues zu erlernen und direkt auf die Hilfe der „Köner“ (Berufspraktiker) zurückgreifen zu können. In Alzey wurde den Berufsrückkehrerinnen innerhalb des Projekts ein Erprobungs- und Unterstützungsfeld für die Wiedereingliederung ins Erwerbsleben in Form eines mehrwöchigen Praktikums ermöglicht. Im Fokus

standen dabei Tätigkeiten im sozialen Umfeld (Familie, Freizeit und Ehrenamt), die sich als „Kompetenzquellen“ für angestrebte neue Beschäftigungsfelder im Bereich der haushaltsnahen, personenbezogenen Dienstleistungen anboten. Informelle (soziale und kommunikative) Kompetenzen werden in diesem Zusammenhang als Ressource für berufliches Innovationspotenzial und handlungsorientierte Motivation wahrgenommen.

Eine weitere Form der Ermöglichung lernhaltiger Tätigkeiten besteht in der Eingliederung in geförderte Beschäftigung. Dies erfolgte in den Projekten (z.B. Lauchhammer, Essen, Berlin) zumeist organisationsintern.

Auch die Vermittlung in Arbeit spielt im Bereich der Organisationen des Sozialen Umfeldes durchaus eine Rolle, so zum Beispiel im Rahmen des Integrationsstufenmodells des Weddinger Projektes. Hier konnten aufgrund des äußerst dichten lokalen Beziehungsnetzwerkes des Projektträgers durchaus mehrere erfolgreiche Vermittlungen erreicht werden. Auch im Solardorf Kettmannshausen wurden in der Projektlaufzeit einzelne TeilnehmerInnen – und durchaus aufgrund der projektinternen Kompetenzentwicklung – in Erwerbsarbeit außerhalb der Organisationsstrukturen vermittelt werden. Die „Abnehmer“ dieser Arbeitskräfte waren dabei auch hier vor allem die Netzwerkpartner des Projektes.

c) Bereitstellung von Ressourcen

Wenn Menschen sich für ein freiwilliges Engagement im sozialen Umfeld interessieren und sich für ein Ziel engagieren oder versuchen, sich ein Geschäftsfeld zu erschließen, dann benötigen sie Ressourcen, um ihre Ziele umsetzen zu können. Da die – zumeist arbeitslosen – TeilnehmerInnen in den von uns begleiteten Projekten nicht nur in aller Regel keine finanziellen Rücklagen haben, sondern oft auch jegliche materiellen Ressourcen (bspw. im Sinne eines PC) fehlen, benötigen sie eine gewisse „Grundausstattung“. In diesem Sinne können die Organisationen eigene Infrastruktur und Ressourcen (Räume, EDV, Literatur, Inventar etc.) bereitstellen. Da die Ergebnisse des Engagements der Beteiligten in aller Regel wiederum der Organisation zu Gute kommen, handelt es sich dabei ohnehin um „Investitionen“ im eigenen Interesse.

Die „Existenzgründungen“ einiger Frauen im Rahmen des IMBUS-Projektes waren nur möglich, weil Ihnen neben Ideen, Beratung und Motivation auch Räume, ein Internetzugang und weitere Ressourcen zur Verfügung gestellt wurden. Im Projekt „Jules Verne Initiative“, das in einem technikorientierten Sektor agiert, waren vielfältige, zum Teil sehr teure Anlagen notwendig. Das Solardorf kann – auch durch viele Netzwerkpartner – den ProjektteilnehmerInnen eine gute technische Infrastruktur bereitstellen, um Lernen in einem Bereich zu ermöglichen, in dem es darum geht, in Ergänzung vorhandenen technischen Know Hows soziale und kommunikative Kompetenzen zu entwickeln, um in lehrenden oder beratenden Tätigkeiten Fuß zu fassen.

d) Vernetzung

In Organisationen des Sozialen Umfeld, wo kein monetäres Kapital für zukunftsichernde Investitionen zur Verfügung steht, muss und kann soziales Kapital in besonderem Maße fehlende Ressourcen ersetzen. Netzwerke und Kooperationen schaffen notwendige Synergien oder ermöglichen – wie im Solardorf Kettmannshausen – die Überlassung

technischen Gerätes. Diese Partner (ob Kommunen, KMUs, Behörden, andere Organisationen des dritten Sektors, Bildungspartner etc.) haben insofern eine eminente Bedeutung für den Zugang zu Ressourcen wie auch zu Unterstützung im Sinne des Öffnens von Türen. ProjektteilnehmerInnen können in erheblichem Maße an diesem sozialen Kapital (vgl. Abschnitt 5.3.5) partizipieren.

So war ein wichtiger Bestandteil der Projektarbeit der „Neuen Arbeit“ Essen die Lobbyarbeit. Dabei ging es um den Aufbau von Kontakten zu regionalen und lokalen Partnern (vor allem Behörden), um auf die Situation der Zielgruppe aufmerksam zu machen und die Idee des „Kulturmittlers“ weiter zu etablieren (Lobbyarbeit). Mittelbar konnte so ein neues Betätigungsfeld – mit bislang geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen – geschaffen werden.

Insgesamt bieten sich also gerade in den Organisationen des sozialen Umfelds zahlreiche Ansatzpunkte für entsprechende Unterstützungsleistungen. In der folgenden resümierenden Schilderung einer TeilnehmerIn des IMBUS-Projektes kommen zahlreiche der angesprochenen Unterstützungsebenen zum Ausdruck. Deshalb sei dieses Zitat ausnahmsweise in ganzer Länge hier wiedergegeben:

„Was vielleicht schön war und uns so den Anstoß dazu gegeben hat, das war, dass wir uns in den Räumen hier trafen. Dass wir sicher auch ein Stück weit unsicher waren und Frau G. und Frau T. uns da zur Seite standen und uns immer auch wieder mal ermutigt haben, wenn wir an unseren eigenen Kompetenzen gezweifelt haben. Und gesagt haben: Aber denken sie doch mal. Und sie können dies und sie haben doch das gelernt. Stellen sie ihr Licht nicht so unter den Scheffel. Also ich denke, da haben sie schon irgendwo so aufbauende Arbeit geleistet...

Natürlich, sie haben uns auch die Ordner zur Verfügung gestellt, wo die ganzen Recherchen drin waren, die ganzen Interviews und Gespräche, die vorher geführt worden waren. ... Durchweg waren das positive Gespräche, die da zu Protokoll gegeben worden waren. Und ein oder zwei Stimmen, die merkten da so negative Dinge an. Die habe ich mir auch schon zu Herzen genommen. Die habe ich auch immer noch so im Hinterkopf.

Ja. Ich denke, wichtig war es, den Rahmen uns zunächst mal zu geben: Ihr könnt hier hinkommen und ihr könnt hier wurschteln. Das war ja erstmal nur ein Wurschteln bis wir das irgendwie unsere ganzen Gedanken und Ideen da irgendwo strukturiert hatten und auf die Bahn gebracht hatten. Ja, das war schon. Also ich denk' für den Anfang, für den Start dieser Entwicklung war das schon sehr hilfreich. Ich denke, wenn wir das gleich zu Hause so am Esszimmertisch gemacht hätten, hätte das nicht diese Ernsthaftigkeit gehabt. Die Räumlichkeiten und ... Klar, wir haben ein paar Gespräche von hier geführt. ... Unsere Forschungen hier begonnen, am Markt zu forschen und. Wir waren hier schon erfinderisch. Wir haben hier also schon, sind zum Teil über uns selber hinaus gewachsen und haben Dinge an uns entdeckt, ja, die wir glaubten nicht mehr zu

besitzen oder die wir glaubten nie besessen zu haben. Und ja. Also das hat schon so eine Basis. Hier läuft jetzt was Ernsthaftes. Wenn das gleich zu Hause gewesen wäre, glaube ich nicht, dass es so ausgegangen wäre. Ich weiß es nicht, aber ich nehme es mal an...

Ja und dann haben wir uns (...) es war immer unsere Zeit um acht, viertel nach acht sich immer zu treffen, jeden Tag. Wir haben also diesen Denkprozess, haben wir hier gemacht. Das war schon gut. Weil ich denke nicht, dass wir das privat soweit gebracht hätten. Das war ein Lernprozess, den wir hier gemacht haben und dann, wenn wir, ja, dann konnten wir, wenn wir von hier weg gegangen sind, haben wir gesagt: Gut, dann machen wir jetzt weiter zusammen“

Jedenfalls lässt sich als Resümee festhalten: Auch wenn der Fokus bezüglich der Kompetenzentwicklung im Sinne des Projektes auf selbstorganisiertem Lernen lag: Auch selbstorganisiertes Lernen braucht Lehrende bzw. vor allem InitiatorInnen und OrganisatorInnen. Natürlich ist damit nicht das – in unseren Projekten auch gelegentlich durchscheinende – Paradoxon von „Schulungen in selbstorganisiertem Lernen mit Frontalunterricht“ gemeint. Aber selbstorganisiertes Lernen in Tätigkeiten kann natürlich nicht heißen, die Beteiligten ihrem Schicksal zu überlassen, sondern ist angewiesen auf vielfältige Unterstützungsleistungen, deren breites Spektrum oben umrissen wurde.

Anleitende, einen Rahmen schaffende Lern-Settings sind gerade für „lernungewohnte“ Menschen unverzichtbar. Die Herausforderung liegt darin, diese Unterstützungsstrukturen partizipativ, demokratisch und subjektorientiert auszugestalten. Ebenso wie Kompetenzentwicklung auf einem bestimmtem Grundwissen basiert, bedarf Selbstorganisationsfähigkeit bestimmter lernförderlicher Strukturen oder Organisationsformen, die die Organisationen des sozialen Umfeldes leisten können, wenn sie sich erst einmal dem Thema Kompetenzentwicklung geöffnet haben. Und schließlich profitieren sie potentiell wiederum selbst von diesen „Investitionen“, nämlich immer dann, wenn es gelingt, aus „lernenden TeilnehmerInnen“ engagierte oder kreative Mitarbeitende werden zu lassen, die nicht nur oft unentgeltlich ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen, sondern oftmals auch neue Tätigkeitsbereiche erschließen, die für die Trägerorganisationen im günstigsten Fall zu neuen „Geschäftsfeldern“ werden können.

5.3.5 Vernetzung und Schaffung von sozialem Kapital

Eine wichtige Voraussetzung sowohl für die Motivation zum Engagement wie auch zum Lernen im sozialen Umfeld ist die eben schon kurz angerissene Einbindung in soziale Netzwerkstrukturen, in denen die Bedeutung von Kontakten und Unterstützungsressourcen, also des „sozialen Kapitals“ erfahren werden kann. Ein erfolgreiches Lernen im sozialen Umfeld findet dann statt, wenn es gelingt, die lernenden Menschen bei der Erschließung neuer sozialer Kontakte bzw. bei der Einbindung in soziale Netzwerkstrukturen zu unterstützen und damit deren soziales Kapital zu mehren.

Mit dem von Robert Putnam⁷⁰ popularisierten Konzept des "sozialen Kapitals" lässt sich die besondere Bedeutung von sozialen Beziehungen, die auf Gegenseitigkeit beruhen und bei Bedarf aktiviert werden können, zum Ausdruck bringen. Organisationen des sozialen Umfelds bieten für den Einzelnen Identifikationsmöglichkeiten, soziale Kontakte und Ressourcen und erleichtern den Zugang zu Gütern sowie Informationen. Gleichzeitig stellen die Organisationen Verbindungen zwischen Individuen her, die über den Familien- und Freundeskreis hinausgehen und nicht nur ökonomischen Motivationen entspringen⁷¹

Die Möglichkeit der Anknüpfung sozialer Kontakte bzw. die Einbindung in soziale Netzwerkstrukturen stellt offenbar einen wesentlichen Erfolgsfaktor für den gelingenden Übergang in Arbeit dar. So hat auch die Arbeitsmarktforschung wiederholt auf die Bedeutung von Kontakten und Informationen für den Einstieg in den Beruf wie auch den weiteren Erfolg im Beruf hingewiesen. Desintegration aufgrund des Fehlens von Kontaktnetzwerken wird heute als mitentscheidender Grund dafür angesehen, dass Jugendliche und junge Erwachsene – insbesondere so genannte „benachteiligte“ Jugendliche und junge Erwachsene aus einkommensschwachen oder instabilen Elternhäusern sowie aus Familien mit Migrationshintergrund – keine Lehrstelle oder feste Anstellung finden.

„Gemäß den Ergebnissen des zweiten Freiwilligensurveys sind gerade diese Jugendlichen und jungen Erwachsenen kaum bürgerschaftlich engagiert und damit auch nicht in die Infrastruktur der gemeinnützigen Organisationen des Dritten Sektors eingebunden, die aber zweifellos ein wichtiges Informationsnetzwerk und – indirekt – auch eine Art Vermittlungsbörse für Kontakte und Wege in den Arbeitsmarkt darstellen“⁷².

In den Gestaltungsprojekten, die sich insbesondere auch mit der Problematik jugendlicher Arbeitsloser auseinandersetzen, sind zwar nur wenige tatsächliche Übergänge in reguläre bezahlte Beschäftigung festzustellen; andererseits bestätigen aber bestimmte Entwicklungsansätze die Bedeutung der Einbindung in soziale Kontakte bzw. Netzwerke.

So stieg in einem dörflichen Entwicklungszentrum sowohl die Zahl der engagierten Jugendlichen als auch die Intensität ihres freiwilligen Engagements deutlich an, nachdem es der Projektmitarbeiterin gelang, die vorhandene räumliche Infrastruktur zu einem Treffpunkt für Jugendliche auszugestalten. Die laufenden gegenseitigen Kontakte steigern einerseits die Identifikation mit dem Objekt, sie lassen andererseits Aktivitäten entstehen (Fahrradwerkstatt, Hofladen, Jugendfeuerwehr, soziale Küche), die mittelfristig durchaus Perspektiven für eine auch bezahlte Beschäftigung ergeben können.

70 Putnam, Robert D. (2001): Schlussfolgerungen, in: ders. (Hrsg.): Gesellschaft und Gemeinsinn. Sozialkapital im internationalen Vergleich, Gütersloh

71 Brömme, Norbert/Hermann Strasser (2001): Gespaltene Bürgergesellschaft? Die ungleichen Folgen des Strukturwandels von Engagement und Partizipation, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 25-26

72 Priller Eckhard/ Anette Zimmer (2006): Dritter Sektor. Arbeit als Engagement, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 12/2006, S. 17f

In einem anderen Projekt zeigt das Beispiel eines im Bereich Grafik/Design gut ausgebildeten Migranten, dass er im Zuge seiner Betätigung im Rahmen der Strukturen eines der Gestaltungsprojekte (Stadtteilarbeit) erst lernen musste und dabei schließlich erkannt hat, dass ein beruflicher Einstieg allein aufgrund der formalen (Hochschul-)Ausbildung nicht möglich war. Erst als er die Bedeutung von sozialen Kontakten und der Anbindung an vorhandene soziale Netzwerke als einen wesentlichen Erfolgsfaktor erkennt, beginnt er, diese Kontakte gezielt zu nutzen und seine Bewerbungs- und Suchstrategien entsprechend zu ändern.

Bei zahlreichen TeilnehmerInnen finden sich Indizien dafür, dass mit der Dauer der Arbeitslosigkeit die Fähigkeit, soziales Kapital zu akkumulieren und auch zielgerichtet zu nutzen, abnimmt. Auch bei MigrantInnen, die nach der Migration in eine völlig neue soziale Umwelt geraten, und insbesondere bei älteren arbeitslosen Frauen, die schon über Jahre soziale Interaktionen fast ausschließlich nur noch über privat-familiale Kontexte realisieren können, muss erst (wieder) eine Kompetenz zur Knüpfung sozialer Kontakte und zu deren zielgerichteter Erweiterung entwickelt werden. Die für den Übergang in Arbeit notwendige – aber häufig verschüttete – Fähigkeit, soziale Kontakte gezielt instrumentell zu nutzen, stößt dabei häufig auf einen inneren Widerstand, da ein instrumentell orientiertes Eingehen sozialer Kontakte, bspw. zum Zweck beruflichen Weiterkommens, als etwas anbiederndes, geradezu „unanständiges“ empfunden wird. Wenn auch bei weitem nicht alle TeilnehmerInnen zu erfolgreichen „Netzwerkern“ wurden, ist es doch in zahlreichen Fällen gelungen, entsprechende Barrieren ab- und gezielte Kontakte aufzubauen.

Für die weiter vorne beschriebene und äußerst bedeutsame Identifikation mit Zielen einer Organisation oder eines Projektes ist die kommunikative Bestätigung und gegenseitige Motivation der TeilnehmerInnen schließlich eine unverzichtbare Voraussetzung. Dadurch können sowohl vorhandene Hemmungen in einem neuen Umfeld abgebaut als auch die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns bei Zweifeln wieder bestätigt werden.

Aber auch im Rahmen der Tätigkeiten im sozialen Umfeld selbst ist die gezielte Nutzung sozialer Netzwerke ein unabdingbarer Erfolgsfaktor. Vielen TeilnehmerInnen wurde deutlich, dass Problemlösung „bei der Arbeit“ gerade im sozialen Umfeld mit seinen dominierenden informellen Strukturen auf die Aktivierung persönlicher Beziehungen angewiesen ist. So z.B. bei der Beschaffung von Know How zur Existenz – bzw. Genossenschaftsgründung (Alzey/Worms, Lauchhammer), bei der Erschließung neuer beruflicher Tätigkeitsfelder (insbesondere in Berlin, Essen und im Solardorf-Projekt) oder auch bei der Akquisition von Kunden für das eigene Projekt (wie im Beispiel der Küchenleiterin in Lugau oder bei den Existenzgründerinnen in Alzey/Worms).

Insgesamt wurde in allen Gestaltungsprojekten ausnahmslos großer Wert auf die Einbindung der TeilnehmerInnen in soziale Netzwerkstrukturen und auf die Schaffung sozialen Kapitals gelegt. Dies gilt im Rahmen dörflicher Strukturen – wie im Beispiel Lugau – genauso, wie im hoch ausdifferenzierten und komplexen sozialen Mikrokosmos von Berlin-Wedding oder dem technisch geprägten Milieu um das Solardorf Kettmannshausen. Vielen TeilnehmerInnen wurde klar, dass sie in ihrer Situation und in ihrem Anliegen nicht allein sind und allein auch kaum etwas erreichen können – ob sie nun eine

Arbeit suchen oder im Rahmen einer Tätigkeit ein ganz konkretes Problem zu lösen haben.

Durch die Betätigung in Organisationen des sozialen Umfeldes entsteht jedenfalls nachweislich wertvolles "soziales Kapital", das einerseits mit neuen kommunikativen Kompetenzen einhergeht, andererseits aber durch den Zugang zu Gütern sowie Informationen eben auch Ressourcen für berufsbiographische Entscheidungen und Übergänge erschließt.

5.3.6 „Echte“ Tätigkeit mit Ernsthaftigkeitscharakter

Ein weiterer Aspekt soll in aller Kürze aufgeführt werden, da er zwar leicht nachvollziehbar, aber umso entscheidender ist: Das Lernen in Tätigkeiten erfordert „echte“ Tätigkeiten mit „Ernsthaftigkeitscharakter“.

Es ist schon verschiedentlich angeklungen, dass eine Koppelung des Lernens an Tätigkeiten von großer Bedeutung ist. Lernen findet immer dann statt, wenn besondere Anforderungen im Alltagshandeln auftreten, denen durch routinisiertes Verhalten nicht beizukommen ist.

Eine Motivation zum Lernen kann nur dann entstehen, wenn die Relevanz der Problemlösung erkannt werden kann. Wenn ich weiß, dass es ohnehin egal ist, was bei einer Tätigkeit herauskommt, dann werde ich mich nicht besonders anstrengen. Dies ist auch das Dilemma bei vielen der im SGB II neu verankerten „Arbeitsgelegenheiten für im öffentlichen Interesse liegende, zusätzliche Arbeiten“ (nach § 16, Abs. 3), die eher als sinnlose Beschäftigungstherapie erlebt werden denn als wirklich sinnvolle und nutzenbringende Anstrengung.

Vor allem aber viele Fort- und Weiterbildungen „simulieren“ Arbeit, sie simulieren im Grunde ein Tätigsein ohne Relevanz. Dies kann auch durchaus sinnvoll sein, wenn es um die Verrichtung isolierter Tätigkeiten oder um den Erwerb bestimmter Fertigkeiten geht (bspw. technische Fertigkeiten oder auch Maschineschreiben u.v.a.). Für tatsächliche Kompetenzentwicklung, die ja gerade in der Verknüpfung verschiedener solcher Fertigkeiten aufgrund persönlich erkannter Relevanzstrukturen besteht, reicht dies nicht aus.

Gerade dies, dass man sich in Bereichen einbringen kann, wo es „tatsächlich um etwas geht“, dass Tätigkeiten im Sinne „richtiger Arbeit“ ausgeübt werden, dass heißt Tätigkeiten, deren „Ernsthaftigkeitscharakter“ und deren Relevanz im Gegensatz zu institutionalisierten Weiterbildungsangeboten, die nur ein „Lernen auf Vorrat“ in einem künstlichen Setting vermitteln, erkennbar wird, ist ein positives Schlüsselerlebnis für manche maßnahmen- und weiterbildungserprobte TeilnehmerInnen:

„Weil ein Praktikum ist normalerweise sowieso nur Müll - da kann man ja nur putzen oder irgendeinen Unsinn machen ... Aber hier ist das anders. Du fühlst Dich wie eine richtige Mitarbeiterin. Und so was fühlst Du nicht bei jeder Arbeit gleich sofort.“

„Man hat hier unglaubliche Möglichkeiten sich zu entwickeln. Man hat zwar eine gewisse Richtung vorgegeben aber was man daraus macht ist relativ offen. Und

man kann wirklich ernsthaft etwas erreichen und machen. Man muss es nur gegenüber dem Verein entsprechend vertreten und begründen...“

Eine Stärke der Organisationen des sozialen Umfelds liegt zudem auch darin, dass sie nicht nur die Einübung der „Verrichtung“ von Tätigkeiten ermöglichen, wie das in der Regel in einfachen „Jobs“ oder Praktika in der freien Wirtschaft der Fall ist. Auch hier, wenn das fertige Produkt oder der Kontext von dessen Anwendung nicht mehr erkennbar sind (wofür früher einmal der Begriff der „Entfremdung“ vom Produkt der Arbeit erfunden wurde) bzw. wenn man „nicht so genau weiß“, warum man etwas gerade erledigen muss, fehlt die persönliche Relevanz der Beschäftigung. Indem sie Betätigungsfelder bieten, innerhalb derer den Teilnehmerinnen klar und deutlich wird, warum das, was sie zu erledigen haben auch sinnvoll ist, steigern sie die Motivation und die Identifikation mit der Tätigkeit.

Wenn Trägerorganisationen im sozialen Umfeld also nicht nur „reine“ Bildungsveranstaltungen anbieten, sondern diese „echte“ und „ernsthafte“ Arbeit mit Komponenten formellen Lernens verbinden, deren Resultat dann in Tätigkeiten wieder erprobt werden kann und muss, dann sind wesentliche Voraussetzungen für „echte“ Kompetenzentwicklung gegeben.

5.3.7 Kompetenztransfer als Verknüpfung

Es wurde schon wiederholt darauf hingewiesen, dass das „Tätig Sein“ im sozialen Umfeld vor allem dann erfolgreiche Lernprozesse verspricht, wenn freiwillig oder ehrenamtlich Tätige nicht einfach nur bestimmte eng abgegrenzte Tätigkeiten „verrichten“. Ein Lernerfolg hinsichtlich der Eröffnung beschäftigungsrelevanter Perspektiven resultiert in unseren Gestaltungsprojekten vorwiegend aus der Verknüpfung von vorhandenen, sowohl fachlichen (im weiten Sinne als „Fertigkeiten“) als auch lebensweltlichen (privat-familialen) Kompetenzen, mit im sozialen Umfeld erworbenen organisationsbezogen-professionellen Kompetenzen.

Allerdings zeigt ein wichtiges Ergebnis unserer Begleitforschung: Es gibt offenbar eine Diskrepanz zwischen lebensweltlichen Kompetenzen und organisationsbezogen-professionellen Kompetenzen: Familienarbeit, Freizeit usw. erzeugen vielfältige Kompetenzen, denen aber gewissermaßen das missing link zur beruflichen Arbeit fehlt: Gerade in der Bewusstwerdung dieser (häufig unbewussten oder verschütteten) Kompetenzen und ihrer Erweiterung hinsichtlich der Anforderungen an eine professionelle Tätigkeit können Organisationen des sozialen Umfelds wertvolle Arbeit leisten:

Es geht im Grunde darum, zunächst lebensweltliche Kompetenzen zu aktivieren um sie dann mit organisationsbezogenen Kompetenzen zu erweitern und zusammenbringen. Insbesondere, wenn es darum geht, bestimmte in privaten Lebensbereichen erworbene Kompetenzen nutzbar zu machen für einen Einstieg in Erwerbsarbeit, z.B. über den Weg von „Existenzgründungen“, dann wird dieses Problem virulent.

Im IMBUS-Projekt, in dem zunächst versucht wurde, die Gründung einer Dienstleistungsagentur für SeniorInnen zu forcieren, tritt diese offensichtliche Diskrepanz zwi-

schen lebensweltlichen Kompetenzen und professionell-organisationsbezogenen Kompetenzen deutlich in den Blick: In den privaten Bereichen des sozialen Umfeldes (Familienarbeit, Freizeit usw.) entstehen zwar vielfältige Kompetenzen, die sehr wohl Anknüpfungspunkte für einen Transfer in professionelle Beschäftigung bieten. Allerdings genügt es dazu offenbar nicht, diese lebensweltlichen Kompetenzen sozusagen einfach auf „institutionelle Beine“ zu stellen: Es zeigte sich, dass die betreffenden „IMBUS-Frauen“ ohne den zusätzlichen Erwerb professioneller organisationsbezogener Kompetenzen zunächst kaum in der Lage waren, mit diesen ohne Zweifel vorhandenen lebensweltlichen Kompetenzen eine erfolgreiche Agenturgründung zu initiieren.

Bei den betroffenen Frauen ließen sich – wie auch bei vielen anderen TeilnehmerInnen der Gestaltungsprojekte – häufig emotional bestimmte Denk- und Wahrnehmungsmuster feststellen, die weitgehend den Interaktionsmustern in der alltäglichen (privaten, familialen) Lebenswelt entspricht und sich - zumindest idealtypisch – von professionellen Interaktionsmustern in Organisationen unterscheiden lassen. Hier prallen gewissermaßen zwei Denk- und Kommunikationsstile aufeinander.

Darin scheint uns – neben gruppendynamischen Prozessen in der Gruppe der potentiellen „Gründerinnen – ein wichtiger Schlüssel zur Erklärung des problematischen Verlaufs der ersten Praktikumsrunde im Rahmen des IMBUS-Projektes⁷³ zu liegen:

Während die Frauen sich vor dem Hintergrund ihrer lebensweltlich-privat determinierten Denk- und Handlungsmuster mit einer sehr „privaten“, in gewisser Weise altruistischen Motivation auf eine Aktivität einließen, mit der sie aufgrund der dort geltenden „Regeln“ Neuland betraten, sahen sie sich mit einem organisationsbezogen-professionellen Kommunikationsstil konfrontiert, mit dem sie vor dem Hintergrund der mitgebrachten personalisierenden und emotional geprägten Interpretationsfolien nicht klar kamen.

Ihr Zugang zur Gründung der Seniorenagentur war ein ausschließlich privat motivierter, der mit einer ethischen Wertorientierung verknüpft ist, während professionelle „Projektmacher“ ganz anders herangehen müssen, stärker in Strukturen denken und – zumindest latent – Organisationsinteressen zu vertreten haben. Die Frauen sahen die beabsichtigte Gründung als „ihre“ Existenz an, die Organisation sah darin primär eine Erweiterung des professionellen Handlungsspektrums, was den Frauen wiederum fremd war.

Gerade weil die Motivation der Frauen in erster Linie eine Motivation zum Helfen und Betreuen darstellte, hatten andere – organisationsbezogene, rechtliche etc. – Erwägungen für sie allenfalls den Charakter eines lästigen Pflichtprogramms, für das man die Kompetenz und auch die Zuständigkeit beim Bildungswerk verortete, solange sie nicht selbst wirklich dazu gezwungen waren, diese Probleme zu lösen. Für sie zählte zunächst der ganz persönliche inhaltliche Bezug zum Thema:

„Das war eine ganz neue Erfahrung. Und ich habe das, ich habe richtig gemerkt, das macht mir richtig Spaß. Ihr zuzuhören, ihre ganze Geschichte, weil sie erzählt einen Haufen, hören, ja ich muss die baden. Ja also ich muss ... Ich muss

73 Vgl. den Abschlussbericht des Projektes

sagen, in den jüngeren Jahren hätte ich sowas nie gemacht. Ehrlich gesagt nie. Aber, ja wenn man älter wird, irgendwie denkt man anders. Also ich war bereit, viel zu helfen.“

„Also ich hab’ mit dem Thema Alter mich in der letzten Zeit sehr sehr viel beschäftigt. Einfach aus einer persönlichen Angst heraus, aus einem persönlichen Interesse heraus. Und dabei ist mir irgendwie klar geworden, dass es, ja, da hab’ ich das eigentlich wirklich so verinnerlicht, wie viele einsame ältere Menschen es gibt. Und ... Ja, was es so mit sich bringt, in Deutschland alt zu werden. Dass es nicht erstrebenswert ist. Dass sie überall nur Ballast sind. Dass sie gesellschaftlich ... Sie haben keine Lobby. Also hier in Alzey gewiss nicht. Hier gibt es ja noch nicht mal einen Seniorenbeauftragten. Hier gibt’s überhaupt nichts, obwohl die Stadt 18.000 Einwohner hat. Das ist unwahrscheinlich. Ja, das ist ... Dass ich den alten Menschen gerne das geben würde, was ich mir wünschen würde, später auch mal zu kriegen. Und das ist, ja das ist ein Arm, der einem gereicht wird, wenn man nicht mehr gut laufen kann. Dass ist jemand, der mir die Tür aufhält, wenn ich was in der Hand habe. Der mich stützt. Ja irgendwie so was. Also von Herzen was. Und ... Einfach aus einer persönlichen Überlegung heraus. Wie wird es mir später mal gehen. Für mich war immer klar, wenn ich so was machen würde, würde ich das zu einem Preis anbieten wollen ... Gut, den kann sich nicht jeder leisten. Das ist ganz klar. Vielleicht würde ich ihn mir später auch nicht leisten können. Bei meinen Zukunftsaussichten diesbezüglich. Aber ein Preis, den sich doch die Meisten noch leisten können. Es soll nicht eine Abzocke sein. Es soll eine wirkliche, seriöse und liebevolle Hilfe sein.“

Während die „IMBUS-Frauen“ sich zwar sowohl kompetent und engagiert bzgl. des avisierten Einsatzfeldes zeigen – was durch die hohe Motivation und „Affinität zum Helfen und Betreuen“ zum Ausdruck kommt – als auch sich mit großer Energie und Kreativität auf individuell zu erledigende Details – z.B. Flyer- und Servicegestaltung – konzentrieren, zeigen sie sich weniger in der Lage zur „Inangriffnahme größerer Strukturprobleme“.

Hier trat eine offensichtliche Diskrepanz zwischen den zum Umgang mit älteren Menschen notwendigen und vorhandenen Kompetenzen und den zu effektiven (Gründungs) Aktivitäten im Rahmen einer professionellen Organisation erforderlichen Kompetenzen auf.

Die Frauen interessierten und engagierten sich vor allem bezüglich der mit der Tätigkeit im engeren Sinne einhergehenden Inhalte und Details. Der erforderliche Rahmen interessierte sie zunächst weniger. Diesen wollten sie den dafür aus ihrer Sicht zuständigen professionellen Akteuren des Trägers „überlassen“. Erst als die Frauen sich – aus verschiedenen Gründen, v.a. Ende des Praktikums – gezwungen sahen, die Gründung wirklich in die eigenen Hände zu nehmen, konnten bestimmte, nun wirklich selbstorganisierte Lernprozesse auch hinsichtlich professioneller Organisationsarbeit greifen.

In diesem Zusammenhang zeigte sich auch, dass es zumindest ein schwieriges Unterfangen darstellt, diese professionellen Kompetenzen quasi im Crashkurs zu entwickeln.

Auffallend ist im vorliegenden Fall, dass von den drei Frauen, die effektiv durchgehalten haben, zwei bereits Erfahrungen mit der Selbständigkeit des eigenen Mannes besaßen und im eigenen Betrieb mitgearbeitet haben. Vor allem hinsichtlich professioneller kommunikativer Fähigkeiten scheint ein Anknüpfen an Kompetenzen aus dem familial-privaten sozialen Umfeld nur sehr bedingt möglich, z.B. hinsichtlich der Fähigkeit, zwischen Organisationsinteressen und persönlichen Interessen zu differenzieren und entsprechende Kommunikationsstile zu entwickeln, die eben nicht emotional und nicht personalisierend sind.

Neben den genannten kommunikativen Kompetenzen lassen sich jedenfalls aus den Schilderungen der Frauen vor allem zwei (organisations- bzw. arbeitsmarktrelevante) Kompetenzbereiche herausdestillieren, die für die Gründungsaktivitäten bedeutsam wurden: Wesentlich erscheint die Kompetenz, arbeitsteilig im Team vorzugehen sowie auch die Fähigkeit, gezielt und systematisch Unterstützung und Hilfen einzuholen.

Hier lassen sich zwar – gerade aus den Schilderungen der Frauen – Fortschritte im Zuge der Teilnahme an Orientierungsseminar und Praktikum erkennen; Eine Antwort auf die Frage, inwieweit eine Kompetenzentwicklung in dieser Hinsicht aber in solch kurzer Zeit nur dann möglich ist, wenn bereits an weitgehend vorhandenes Potential angeknüpft werden kann, dies ließe sich nur auf dem Wege weiterer und genauerer Analysen klären.

Die IMBUS-Frauen sehen sich am Ende des Praktikums, als ihnen aus den geschilderten Gründen klar war, dass sie die Zusammenarbeit mit dem Bildungswerk nicht weiter fortsetzen wollen, zwei Problemen gegenüber: Die Schwierigkeit eine „Konzession“ zu erhalten sowie die Notwendigkeit der finanziellen Absicherung (mit dem Ergebnis, dass für jede der beteiligten Frauen zumindest eine minimale Absicherung gegeben ist). Als beide Probleme (vorläufig) geklärt sind, wird die Gründung intensiv angegangen: Man investiert mehr Zeit als zuvor, arbeitet – zumindest in der Eigenwahrnehmung – zielgerichteter, hat das Gefühl, nun mehr zu erreichen als in der ganzen Praktikumszeit etc. Und man arbeitet nun nur noch mit den Frauen zusammen, mit denen man auf einer Wellenlänge ist.

Zwar wird hier offensichtlich in der retrospektiven Wahrnehmung einiges verklärt, andererseits erscheinen sie tatsächlich einen neuen Motivationsschub dadurch zu erhalten, dass die vorher wahrgenommenen Probleme nun nicht mehr im Vordergrund stehen. Und nach einer kurzen Phase der Verunsicherung raffen sie sich auf und haben nun – da sie auf sich selbst gestellt sind – das Gefühl, auch effektiver und vor allem auch mehr zu arbeiten:

„Als wir hier raus sind, war auch der Punkt gewesen, dass das mit der Konzession halt im Raum stand und wir gesagt haben, nein, das packen wir nicht, geht nicht. Die zwei Sachen waren da gewesen, aber wir haben dann gesagt, wir machen trotzdem weiter und wir gucken halt, wie wir das hinkriegen. Und haben das dann für uns in diesem Monat eigentlich mehr geleistet als in den zwei Monaten, weil ... (Pause) einfach dieser Druck weg war.“

„Ja, wir haben da viel Zeit investiert und viel Mut, viel Kraft und haben das dann angegangen. Wir haben im Prinzip nicht anders gearbeitet als im Praktikum auch. Wir haben halt mehr Zeit eingeplant. Mein Mann, der war zu Hause. Ich konnte dann doch besser weg, wie ich mir das vorher so vorgestellt hab. Wenn wir hier im Praktikum waren, waren wir hier von viertel vor acht bis viertel vor zwölf da. Und dann den Juni, als wir dann nicht mehr hier im Praktikum waren, da war das dann um viertel vor zwölf noch nicht zu Ende. Da ging's noch mal um drei zur Druckerei. Ja, was halt gerade anstand. Oder Freitag Nachmittag einen Termin bei der IHK, zwei Stunden, das musste dann auch irgendwie gehen.“

Offenbar tun der neue „Ernsthaftigkeitscharakter“ der eingetretenen Situation, in der man nun wirklich für sich selbst arbeitet, die Entdeckung, dass Probleme auch selbst gelöst werden können wie auch das Finden eines Modus, der allen Frauen Freiräume lässt und keiner das Gefühl gibt, ausgebeutet zu werden oder nur für die Interessen anderer zu arbeiten („jede gründet für sich“) ein übriges, um einen neuen Schub an Aktivitäten auszulösen. Die Phase der Orientierung und Unsicherheit ist nun vorbei. Zweifel, Ängste, starke Motivationsschwankungen und gruppendedynamische Probleme im Praktikum, die auch zur Handlungsunfähigkeit in bestimmten Situationen beigetragen haben können, werden nun nicht mehr zugelassen.

Für die Frauen hat die „Abnabelung“ vom Bildungswerk auch dazu geführt, sich stärker und zielgerichteter zu engagieren. Nun werden auch dringende Frage geklärt, die vorher „auf die lange Bank geschoben“ wurden: Man wird aktiv,

- holt sich die Informationen, die man braucht,
- arbeitet prozessorientiert,
- sucht sich entsprechend Hilfe (Steuerberater)
- findet jemanden der die Homepage macht,
- besucht weitere Kurse (VHS-Kurs zu HTML)
- betreibt offensive Öffentlichkeitsarbeit (Kontakte zum Fernsehen, zur Zeitung, Einweihungsparty etc.)
- entwickelt eine verstärkte Bereitschaft, bei wichtigen Dingen in finanzielle Vorleistung zu gehen,
- sucht sich strategische Partner zur Kundenakquisition.

Insofern findet mit dem Abschluss des Praktikums paradoxerweise noch einmal so etwas wie ein Professionalisierungsschub statt – paradoxerweise, weil doch offenbar gerade im Rahmen des Praktikums (bzw. Orientierungsseminars) die Grundlagen geschaffen wurden, um sich jetzt den entscheidenden Problemen effektiv widmen zu können. Dass dem so ist, kommt auch in den Interviews mit den IMBUS-Frauen zum Ausdruck, wenn auch nicht immer explizit.

Insgesamt zeigt das angesprochene Beispiel der „IMBUS-Frauen“ – deren Wirkungsmechanismen sich im Prinzip auch auf Ergebnisse in anderen Projekten übertragen lassen – eindringlich, dass es nicht ausreicht, bestimmte „lebensweltliche“ Kompetenzen (bzgl. familialer Betreuung oder der Pflege von Angehörigen) einfach in die Arbeits-sphäre transferieren zu wollen. Es kommt vielmehr auf die gezielte Verknüpfung dieser in der privaten Lebenswelt erworbenen Kompetenzen mit professionellen organisati-

onsbezogenen Kompetenzen an. Zwar lässt die in den Sozialwissenschaften diagnostizierte zunehmende Entgrenzung von Leben und Arbeit bestimmte lebensweltliche Kompetenzen immer mehr auch für eine berufliche „Verwertung“ relevant werden, aber nur dann, wenn diese lebensweltlichen Kompetenzen mit solchen professioneller Organisationsarbeit verknüpft werden.

Die „IMBUS-Frauen“ waren z.B. hochgradig motiviert, ihre lebensweltlichen Kompetenzen in eine neue berufliche Perspektive einmünden zu lassen. Es zeigte sich aber, dass sie im Rahmen ihres Praktikums zunächst über keinerlei Verständnis für die Notwendigkeiten professioneller Organisationsarbeit (bspw. hinsichtlich professioneller Kommunikationsmuster oder auch hinsichtlich der Klärung rechtlicher Voraussetzungen) verfügten. Erst als ihnen letztere im Zuge des zunächst stärker angeleiteten, später dann stärker selbstorganisierten Ausprobierens bewusst wurden, waren sie besser in der Lage, den Gründungsprozess der Senioren-Dienstleistungsagentur anzugehen, was dann in eine selbständige Agenturgründung mündete. Dabei lässt die Analyse dieses Gründungsprozesses erkennen, dass er ohne zunächst fremdorganisierte Lernprozesse, durchaus auch im Sinne eines angeleiteten Erkennens und Nutzens von vorhandenen Potentialen, wohl nicht stattgefunden hätte. Hier war es also die Verknüpfung lebensweltlicher Kompetenzen mit (zunächst) formellem und (dann) selbstorganisiertem Lernen, dass durch den „Ernsthaftigkeitscharakter“ der Gründungsvorbereitung initiiert wurde, die zum letztlichen Erfolg des Prozesses führte.

Nachhaltige Lernprozesse bei den „Zielgruppen“ stellen sich eher dort ein, wo unterschiedliche Tätigkeiten es erlauben oder erfordern, Erfahrungen und Kompetenzen aus unterschiedlichen Lern- und Lebensbereichen einzubringen.

Andere Beispiele verweisen darauf, dass auch das Zusammenführen von vorhandenen guten fachlichen Qualifikationen mit sozialen Kompetenzen (z.B. hinsichtlich Kommunikationsfähigkeit bzw. der Kompetenz, soziale Netzwerke zu knüpfen und zu nutzen) eine Basis für den Übergang in Arbeit bilden können (s. a. weiter unten). Dies gilt z.B. für einen Experten auf einem technischen Gebiet, der sich erst durch seine Einbindung in ein Vereinsnetzwerk und das damit verbundene Erkennen neuer Perspektiven im Bereich der Vermittlung von Fachwissen neue Perspektiven erschließt.

Dabei zeigen diese und andere Beispiele, dass dieses Zusammenführen von Erfahrungen und Kompetenzen aus verschiedenen Lebens- und Wissensbereichen vielleicht den eigentlichen Kern selbstorganisierten Lernens darstellt. Die Verknüpfung unterschiedlicher Erfahrungen, Wissensbestände und Kompetenzen zu neuen („innovativen“) Tätigkeitsprofilen verspricht am ehesten Lernerfolge in Richtung employability“. Das selbstorganisierte Lernen besteht für das Individuum vorwiegend darin, zwischen den verschiedenen Ressourcen den eigenen Weg zunächst zu finden und dann auch zu gehen. Ideale Lernorte sind auch in diesem Sinne immer „Verknüpfungsorte“.

Alles in allem sind – zumindest im Rahmen der von uns begleiteten Gestaltungsprojekte – weniger ganz spezifische Tätigkeiten zu verorten, in deren Vollzug sich einfach und linear eine für die Chance auf den Übergang in Arbeit hinreichende Kompetenzentwicklung ableiten lässt. Erfolg versprechend sind vielmehr spezifische Settings von Tätigkei-

ten, Motivationen, Freiräumen und Lernangeboten, deren Kombination gerade die große Stärke der Organisationen des sozialen Umfelds sein kann.

In der folgenden Abbildung sind die oben besprochenen Aspekte noch einmal in einem zusammenfassenden Überblick dargestellt.

Abbildung 12: Wie lassen sich Kompetenzen transferieren?



5.3.8. Regionale Verankerung und lokale Kooperation

Die in unser Projekt involvierten Organisationen des sozialen Umfeldes sind als typische Dritt-Sektor-Organisationen durchwegs vor allem lokal bzw. regional verankert. Sie bilden in jedem Fall einen wichtigen Bestandteil der lokalen Infrastruktur. Grundsätzlich entfaltet der dritte Sektor seine Wirksamkeit immer vor Ort, auch wenn diese Wirksamkeit gelegentlich aus grenzüberschreitenden Vereinen, Verbänden und Organisationen resultiert⁷⁴.

Aus arbeitsmarktpolitischer Perspektive geht es für die Organisationen, die dann als „Soziale Unternehmen“ auftreten, dabei vor allem darum, Beschäftigung durch Innovationen auf dem Gebiet sozial und ökologisch nützlicher Produktion bzw. durch Orientierung am lokalen oder regionalen Bedarf oder die Reaktivierung lokaler Wirtschaftskreisläufe zu schaffen⁷⁵.

Angesiedelt zwischen Markt und Staat, wird solchen „sozialen Unternehmen“ zugetraut, auf lokale und regionale Zusammenhänge zu orientieren und zusätzliche Beschäftigungsmöglichkeiten in sozialen, ökologischen und kulturellen Bereichen zu erschließen.

74 Ralf Dahrendorf (1999): Impulse für die Bürgergesellschaft. Die Kraft des Dritten Sektors, in: Reflexion und Initiative, Hamburg, S. 10-15

75 vgl. Birkhölzer/Kramer 2002, a.a.O., S. 40)

„Dort, wo Rahmenbedingungen eine Umsetzung innovativer Projektideen in traditionellen Unternehmensstrukturen nicht zulassen oder auch die bestehenden Fördermöglichkeiten nicht passen, kann der Ansatz Soziale Unternehmen ein innovativer Weg sein“⁷⁶.

Zwar können in einer Zeit global vernetzter Märkte und internationaler Konzentration von Wirtschaftsunternehmen Impulse von der lokalen und regionalen Ebene eine konsequente Beschäftigungspolitik auf nationaler und europäischer Ebene nicht ersetzen. Lokaler und regionaler Beschäftigungspolitik wird aber die Fähigkeit zugeschrieben, die übergeordneten Strategien in vieler Hinsicht zu ergänzen

Eine Neuschöpfung von individuell und gesellschaftlich sinnvoller Arbeit auf lokaler und regionaler Ebene entsteht eben nicht unbedingt primär im Bereich kommerzieller Unternehmen, sondern häufiger im Bereich der hier aktiven Organisationen: Diese greifen soziale Bedürfnisse, gesellschaftliche und vor allem regional orientierte Bedarfe auf, um gesellschaftlich sinnvolle Leistungen zu erbringen, die sich nicht oder noch nicht auf dem Markt absetzen lassen. Sie tragen damit zur Gewinnung von Lebensqualität bei und bieten Unterstützung bei der Lebensbewältigung vor Ort. Dadurch erbringen sie bedeutende gesellschaftliche Integrationsleistungen.

Um diese Funktionen übernehmen zu können, sind die Organisationen des Sozialen Umfeldes geradezu darauf angewiesen, lokale und regionale Vernetzungsstrukturen zu implementieren. Sie müssen, um die verschiedenen Formen und Leistungen sozialen Engagements erbringen zu können, Kooperationsmöglichkeiten mit Kommunen, anderen Organisationen des Sozialen Umfeldes aber auch mit KMUs der Region erproben und nutzen. Dies gilt in besonderer Weise für die Organisationen, die in benachteiligten Regionen mit geringer Wirtschaftskraft wirken.

Insbesondere im Prozess der „Rekonstruktion von Krisenregionen“, die sich auszeichnen durch „einen drastischen Rückgang der Beschäftigung und der Investitionstätigkeit im privaten oder ersten Sektor, durch Einsparungen im öffentlichen oder zweiten Sektor und durch eine ebenso drastische Erweiterung aller Formen der Schattenwirtschaft, in der die Betroffenen versuchen, ihre Reproduktion zu sichern“, wird der Wirkung von Organisationen des Dritten Sektors eine Schlüsselrolle zugewiesen⁷⁷.

Aber auch die in diesen Organisationen arbeitenden und lernenden Menschen teilen diesen regionalen Bezug, weil dort Identifikationen hergestellt werden können und weil dort die Wirkungen des eigenen Engagements und der eigenen Tätigkeit unmittelbar erfahrbar sind.

Insbesondere die Projekte der Statteilgenossenschaft Wedding, und der „Lausitzer Zeitreisen“ in Lauchhammer verdeutlichen in typischer Weise, wie stark die Organisationen des Sozialen Umfeldes in den jeweiligen Regionen verankert sind.

Die Region Niederlausitz – im Süden des Landes Brandenburg – wurde über Jahrzehnte durch den Abbau von Braunkohle geprägt. Lebensläufe und Landschaften standen im Dienst der Kohleindustrie. Nach dem Zusammenbruch der DDR wurde bald klar,

76 BEST (Berliner Entwicklungsagentur für soziale unternehmen und Stadtteilökonomie) 2003: Newsletter, Nr. 1/ Juni 2003, S. 4

77 Birkhölzer/Kramer 2002, a.a.O., S. 5

dass Braunkohle aus der Lausitz nicht mehr konkurrenzfähig ist. Im Kontrast zum bisherigen exzessiven Kohleabbau begann nun ein massiver, unerbittlicher Prozess der Deindustrialisierung. Viele Menschen verloren ihre Arbeit und verließen die Region, Tagelohnbetriebe wurden stillgelegt, viele abgerissen. Die verschiedenen Bergbauberufe wurden entwertet; die Region wurde zu einer „verlorenen Region“.

Um etwas gegen Massenarbeitslosigkeit und Perspektivlosigkeit der verbliebenen Menschen zu unternehmen und um der Region eine Perspektive vermitteln zu können, wurde im Umfeld des Projektträgers die Idee entwickelt, ein außergewöhnliches Bildungs- und Tourismusprojekt zu initiieren, um einerseits Menschen für die vorindustrielle Geschichte der Region zu begeistern und andererseits mit neuen Projekten (Historisches Handwerk, Wagenburg, Freiluftmuseum etc.) Betätigungsmöglichkeiten und Arbeit zu schaffen. Von Anfang an war es erklärtes Ziel, dass Arbeitslose in diesem neuen Betätigungsfeld dabei unterstützt werden sollten, sich ihren eigenen neuen Arbeitsplatz zu schaffen.

So wurde zielgerichtet nach Menschen gesucht, die sich vorstellen konnten, sich – zunächst im Rahmen von geförderten Maßnahmen – mit der Geschichte ihrer Vorfahren vertraut zu machen, historisches Handwerk zu erlernen und dies auch auf vielfältige Weise an andere weiterzuvermitteln.

Die regionale Verankerung wird hier in verschiedener Hinsicht deutlich:

- Es besteht ein regionaler Bedarf, auf den Menschen aus der Region in Eigeninitiative antworten möchten;
- Zum Thema dieser Eigeninitiative wird die regionale Geschichte gewählt, um einerseits Identifikationsmöglichkeiten zu schaffen und andererseits auch, um die Region nach außen repräsentieren zu können. Identifikation kann dabei u.a. dadurch entstehen, dass die ermöglichten Tätigkeiten den Interessen der dort lebenden Menschen entsprechen. Mit Bedacht wurde die vorindustrielle Geschichte als Identifikationsfolie gewählt, da die nahe Vergangenheit (Kohleindustrieregion) und die sog. „Nachwendezeit“ aus der Perspektive der Gegenwart durch die bekannten Entwicklungen entwertet sind. Identifikation entsteht aber nicht zuletzt auch dadurch, dass die Einnahmen im Prinzip vollständig den bei den „Lausitzer Wegen“ beschäftigten Menschen zukommen.
- Die regionale Verankerung zeigt sich schließlich auch in den vielfältigen lokalen Kooperationen und Vernetzungen, angefangen bei der Suche nach alten Wagen für die „Wagenburg“ bis hin zur Teilhabe am regionalen Netzwerk K.A.N.N.

In ähnlicher Weise arbeitet das Berliner „Parcours-Projekt“. Hier ist seit 1998 unter dem Dach des „Kommunalen Forums Wedding e.V.“ das Projekt „Arbeit und Nachbarschaft“ mit dem im Zuge des vorliegenden Projektes deutlich erweiterten „Integrationsstufenmodell zur Qualifizierung und anschließenden Unterstützung der schrittweisen Arbeitsmarktintegration von langzeitarbeitslosen MigrantInnen und Deutschen“ angesiedelt. In einem Stadtbezirk mit überaus hohem AusländerInnen-Anteil geht es vor allem darum, das lokale Gewerbe mit zahllosen Kleinbetrieben, die verschiedenartigste Elemente der

Herkunftskultur ihrer BesitzerInnen transportieren, zu unterstützen und um arbeitslosen Deutschen und MigrantInnen eine Chance auf dem ersten Arbeitsmarkt zu erschließen.

Auch hier wird mit Selbsthilfe- und Hilfe zur Selbsthilfe-Projekten versucht, gezielt an die Bedürfnisse der dort lebenden Menschen anzuknüpfen. Es geht um lokale und ethnische Ökonomie, die einerseits Konzepte des „Lebens und Arbeitens im Stadtteil“ verfolgt, andererseits auch speziell Chancen für ankommende MigrantInnen sowie für die Integration der zugewanderten Bevölkerung insgesamt bieten will und kann. In der lokalen Ökonomie sichern ethnische Gewerbebetriebe zunehmend die ortsnahe Versorgung der Quartiersbevölkerung. Darüber hinaus können sie mit der Beschäftigung von ArbeitnehmerInnen und der Bereitstellung von Ausbildungsplätzen zu einer Stabilisierung von Stadtteilen beitragen. Ethnische Ökonomie besitzt auch eine Katalysatorfunktion in den regionalen Arbeitsmarkt und kann speziell für MigrantInnen ein Vehikel des sozialen Aufstiegs darstellen⁷⁸.

Auch das Bildungswerk des Alzeyer und Wormser Handwerks hat bereits im Projektvorfeld eine Bedarfsanalyse durchgeführt, um das Nachfragepotential nach haushaltsnahen Dienstleistungen in der Region in Erfahrung zu bringen. Dabei kristallisierte sich u.a. die Zielperspektive „Seniorenbetreuung jenseits von Pflegeaktivitäten“ als ein Ergebnis heraus. Auch hier wurde gezielt versucht, Projektaktivitäten am regionalen Bedarf zu orientieren; allerdings zeigten sich hier auch sehr deutlich Abgrenzungstendenzen und Konkurrenzängste, da der angestrebte Tätigkeitsbereich auch privatwirtschaftlich interessante Gewinnperspektiven zu versprechen scheint.

Schließlich ist auch das Projekt des Arbeitslosenverbandes Brandenburg in Lugau/Drochow ein typisches Beispiel einer expliziten Orientierung auf den sozialen Nahraum: Die Angebote in Lugau und Drochow sind weitgehend auf die Bedürfnisse der ortsansässigen Bevölkerung bzw. lokaler Institutionen (Schulen) gerichtet und jeweils ein nicht unbedeutender Faktor der lokalen Infrastruktur.

Resümierend lässt sich feststellen: Nur durch die Identifikation vieler Menschen mit den Anliegen der Organisationen und die daraus folgende Bereitschaft zu unentgeltlichem bzw. ehrenamtlichem Engagement kann das Wirken vor Ort ermöglicht werden. Die beteiligten Organisationen des Sozialen Umfeldes binden durch ihre Angebots- und Tätigkeitsprofile nicht nur Menschen durch Identifikationsmöglichkeiten an sich, sie engagieren sich durch die Generierung von für die dort lebenden Menschen sinnvollen „Produkten“ und Leistungen – die ja ohne Gewinnabsicht erbracht werden – wiederum für die Region.

Um aber diese Leistungen angesichts fehlenden Betriebskapitals erbringen zu können sind die Organisationen darauf angewiesen, so genannte „Schlüsselakteure“ der Region (Kommunen, Betriebe, Verbände) für „ihre Sache“ zu gewinnen. Sie benötigen Kooperations- und Netzwerkpartner.

Die Auswertung der oben beschriebenen Netzwerkkarten der Projekte hat (unter Einbeziehung der Interviews mit den ProjektmitarbeiterInnen) ergeben, dass die Projekte

78 Vgl. Ulla-Kristina Schuleri-Hartje/Holger Floeting/Bettina Reimann (2005): Ethnische Ökonomie. Integrationsfaktor und Integrationsmaßstab, Darmstadt/Berlin

bzw. die dahinter stehenden Organisationen zwar eine Vielzahl an Kooperationsbeziehungen benennen, die eingegangen wurden bzw. werden sollten, um bestimmte Ziele zu erreichen. Allerdings erscheint die Ebene lokaler und regionaler Kooperationen und Netzwerke insgesamt noch deutlich ausbaufähig.

Dies soll für die sich daraus ergebenden Kooperationsebenen kurz erläutert werden:

- Interne Kooperationen: Die Projektträger, die Teil von größeren und komplexeren Organisations- oder Verbandsstrukturen sind, haben in unterschiedlicher Intensität versucht, interne Synergien aufzubauen und das Know How sowie die Ressourcen anderer Organisationsteile oder Projekte für die eigene Arbeit zu nutzen. Allerdings ließ sich in einigen Gestaltungsprojekten (Alzey/Worms, Lugau/Drochow) feststellen, dass die Potentiale einer organisations- oder verbandsinternen Kooperation nicht von Anfang an bekannt oder nutzbar waren und teilweise im Projektverlauf erst mühsam erschlossen werden. Einzelne Bereiche arbeiten immer noch zu sehr „für sich“ und nehmen andere Akteure im selben Verbands- oder Organisationskontext oft kaum wahr.
- Kommunale Behörden: Zu den wichtigsten Kooperationspartnern von Organisationen im Sozialen Umfeld gehören sicherlich die Agenturen für Arbeit bzw. Job-Center. Die Vereine sind in der Regel darauf angewiesen, geförderte Arbeitsstellen in ihren Einrichtungen zu schaffen, um bestimmte Tätigkeitsfelder professionalisieren zu können. Hier haben sich die Perspektiven aufgrund der aktuellen Arbeitsmarktpolitik, insbesondere durch den weitgehenden Wegfall von ABM- oder SAM-Maßnahmen in letzter Zeit deutlich verschlechtert. Im Rahmen dieser Maßnahmen war es gerade für Projektträger, die solche Maßnahmen explizit mit Komponenten des Lernens und der Kompetenzentwicklung verbinden wollen, eher möglich, lernintensive Settings zu konzipieren. Die im SGB II neu verankerten „Arbeitsgelegenheiten für im öffentlichen Interesse liegende, zusätzliche Arbeiten“ bieten aus der Perspektive vieler Projektverantwortlicher durch ihren sehr begrenzten und restriktiven Charakter keine ausreichende Alternative, müssen aber als Rahmen für geförderte Beschäftigung wohl oder übel noch besser erschlossen werden.

Aber auch andere kommunale Institutionen (Stadt, Landrat) stellten sich als unverzichtbare Partner im Sinne eines Projekterfolgs heraus. So benötigte bspw. das Essener Projekt Informationen zur Auswahl geeigneter Einsatzfelder und konnte dabei auf die Kontakte zur Stadtverwaltung zurückgreifen. In ländlichen bzw. dörflichen Kontexten konnten wie – beim JULE-Projekt – durch die Kontakte zur Kommune bzw. zum Bürgermeister Barrieren aus dem Weg geräumt werden. Vor allem die Chance, bei kommunalen Entscheidungen Informationen „aus erster Hand“ zu erhalten, war vielfach wesentlich zur Umsetzung von Vorhaben. Wenn kommunale Partner (wie insbesondere in Berlin, Lugau, Kettmannshausen) erst davon überzeugt werden konnten, dass die Organisationen oder Projekte keine reinen „Zuschussgeschäfte“ darstellen, sondern auch die Kommune im Sinne der genannten Synergieeffekte davon „profitieren“ kann, wurden diese als Bestandteil der lokalen Infrastruktur akzeptiert und es konnten durchaus engere Kooperationsbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen entstehen. Dies äußert sich gegebenenfalls auch durch personelle Verflechtungen: So konnte durch das Solardorf Kettmannshausen

nelle Verflechtungen: So konnte durch das Solardorf Kettmannshausen der Bürgermeister der Gemeinde als Vorstandsmitglied des Vereins gewonnen werden.

- Kooperation mit anderen Organisationen des dritten Sektors bzw. sozialen Umfelds: Hierbei treten vor allem Kooperationen mit Anbietern von Bildungsleistungen, die ebenfalls als Organisationen des Sozialen Umfeldes agieren, in den Mittelpunkt des Interesses. Derartige Zusammenarbeit ist für die Arbeit der Projektträger immer von Interesse, wenn es im Zuge der oben beschriebenen ergänzenden Unterstützungsleistungen darum geht, im Organisationskontext selbst nicht leistbare aber für TeilnehmerInnen oder ehrenamtlich Beschäftigten notwendige Bildungsangebote nutzen zu können. Da hier im Regelfall keine Reserven zur Bezahlung der Fort- und Weiterbildung von ehrenamtlich oder auf andere Weise Beschäftigten vorhanden sind, können solche Kooperationen essentiell für den Projekt- bzw. Organisationserfolg sein. Funktionierende Kooperationsnetzwerke zu diesem Zweck – die natürlich im Idealfall auf Gegenseitigkeit beruhen – können für die Organisationen im sozialen Umfeld wertvolles soziales Kapital darstellen, das fehlendes monetäres Kapital oft ersetzen kann.

Allerdings sind auch hier in der Folge von Konkurrenzängsten tatsächlich stetige Kooperationen die Ausnahme. Auch Not-for-privat-profit-Organisationen müssen im Sinne des sozialwirtschaftlichen Prinzips wirtschaften. Sie sind auf den Erhalt von Fördermitteln und öffentlichen Aufträgen angewiesen und treten diesbezüglich miteinander in Konkurrenz. Eine Folge ist natürlich, dass man sich hier nur ungern gegenseitig in die Karten schauen lässt. Funktionierende Kooperationen sind eher da zu verorten, wo ein gemeinsames thematisches (z.B. regionalpolitisches) Interesse Organisationen verbindet, ohne dass die beschriebenen Konkurrenzkonstellationen entstehen. Ein Beispiel dafür sind zum Teil die oben beschriebenen „Lausitzer Wege“.

- Partner aus der Privatwirtschaft (KMU, Kammern etc.): Kooperationen mit Unternehmen der privaten Wirtschaft konnten im Projektkontext kaum erfolgreich eingegangen werden. Dies rührt offensichtlich von Berührungsängsten auf beiden Seiten her. Da verstetigte Netzwerkbeziehungen auf Reziprozität der Unterstützungserwartungen beruhen, ist es für die nicht profitorientierten Organisationen des Sozialen Umfeldes besonders schwierig, potente Partner in der Wirtschaft zu finden. Von deren Seite werden meist keine erwartbaren „Gegenleistungen“ gesehen. Insofern konnten hier in der Regel kaum Vernetzungen erreicht werden. In Einzelfällen gelang es zwar, durch Sachspenden bzw. Rabatte (so für die Einrichtung des BEZ Lugaue) Unterstützung zu erhalten. Tatsächliche netzwerkartige Kooperationsbeziehungen blieben aber in aller Regel aus. Eine Ausnahme bildeten hier die Projekte in Berlin Wedding und im Solardorf Kettmannshausen: In ersterem sind Genossenschaftsbetriebe selbst auf dem freien Markt tätig, lokal bekannt und insofern eher als Kooperationspartner akzeptiert. In letzterem waren z.B. Hersteller verschiedener Solartechniken etc. durchaus bereit, z. B. Geräte und Anlagen zu sponsern, weil das Solardorf als Weiterbildungsstätte bzw. Repräsentant vor Ort genutzt werden kann.

Auch kam es hier über funktionierende Netzwerkstrukturen zur Übernahme von Projektteilnehmern.

Insgesamt bleibt – auch wenn die Projektakteure vielfach potentielle Netzwerkpartner benennen können – festzuhalten, dass sich im Projektzeitraum kaum tatsächliche neue Netzwerke entwickelt haben. Kontakte (insbesondere zu anderen Organisationen des sozialen Umfeldes oder dritten Sektors) bestehen auch deutlich häufiger „auf dem Papier“ als in der alltäglichen Praxis und kommen oftmals über Gründungstreffen nicht hinaus. Gründe dafür liegen – neben den oben genannten – vor allem auch darin, dass wirkliche Netzwerke einer regelmäßigen „Pflege“ bedürfen, dies aber sehr aufwendig ist und kaum neben dem „Tagesgeschäft“ oder nur auf ehrenamtlicher Basis zu leisten ist.

Dennoch gelang es in einigen Fällen Partner für die eigenen Ziele und Aufgaben zu begeistern. Dies funktionierte dann am besten, wenn die Anforderungen an die Kooperationen in einem eng begrenzten thematischen Bereich zu verorten waren und der Aufwand zur Erfüllung gegenseitiger Erwartungen von vorne herein überschaubar blieb.

5.3.9 Lernende Organisationen

Die oben beschriebenen Tendenzen der Individualisierung und Flexibilisierung haben nicht nur „riskante Freiheiten“ für die Individuen zur Folge, sondern stellen auch die Organisationen vor große Herausforderungen⁷⁹ Für viele Projektträger ist es eine neue Erfahrung, sich dem Thema Lernen (insbesondere: „lebenslanges Lernen“) bzw. Kompetenzentwicklung offensiv zuzuwenden. Es ist mittlerweile eine wesentliche Leistung von solchen Organisationen zwischen Markt und Staat, zum Kompetenzerwerb und zur Stabilisierung von Personen beizutragen; diese – bislang aber häufig quasi „nebenbei“ mitlaufende – Leistung rückte nun bei den Trägerorganisationen mit der Beteiligung an einem Projekt wie „Kompetenzentwicklung zur Gestaltung von Übergängen in den Arbeitsmarkt“ stärker in den Mittelpunkt.

Dies erfordert zunächst eine Öffnung der Trägerorganisationen für das Thema Lernen und Kompetenzentwicklung, und dies ist eine Herausforderung für vorhandene Strukturen, da die systematische Förderung des Lernens im Rahmen der – quasi ohnehin zu erledigenden – Tätigkeiten nicht unbedingt mit dem Organisationsziel der (auch und vor allem ökonomischen) Optimierung korrespondiert.

Die bewusste lernförderliche Gestaltung der Organisationsstrukturen, die Schaffung und Erweiterung von Ermöglichungsräumen zum Lernen erfordert also durchaus eine Umorientierung innerhalb der Organisationen, die – wie wir im Rahmen unserer Begleittätigkeit feststellen konnten – durchaus noch nicht überall in ausreichendem Maße internalisiert ist. Im Sinne „lernender Organisationen“ ist auch hier noch ein gutes Stück „Lernarbeit“ zu leisten – nicht nur, aber auch für die Organisationen im dritten Sektor.

Dabei geht es gewissermaßen um die Ermöglichung einer Initialzündung: Durch das Projekt „Kompetenzentwicklung zur Gestaltung von Übergängen in den Arbeitsmarkt“ konnten beispielhafte Möglichkeiten erprobt werden, aus dem besagten sozialen Um-

79 Vgl. Jochen Kade/Wolfgang Seitter (1998): Lebenslanges Lernen. Mögliche Bildungswelten, Opladen

feld heraus Mittel und Wege zu generieren, die – wenn sie denn erfolgreich, und das heißt vor allem beispielhaft und übertragbar sind – neue nachhaltige und sich perspektivisch selbst tragende Wege der Generierung von Erwerbsarbeit durch Kompetenzentwicklung öffnen können.

Andererseits müssen sich insbesondere solche Organisationen des sozialen Umfelds, die sich von Haus aus als „Bildungsträger“ definieren, erst mühsam den Konzepten der Bereitstellung einer für *selbstorganisiertes* Lernen förderlichen Infrastruktur öffnen. Trotz viel versprechender Ansätze, die eine gezielte Erweiterung des bloßen „fremdorganisierten“ Lernens hin zur Schaffung von Freiräumen für selbstorganisiertes Lernen in Tätigkeiten mit sich bringen, besteht hier doch immer wieder eine Tendenz, das oben zitierte Paradoxon von „Schulungen in selbstorganisiertem Lernen“ mit Frontalunterricht zu erzeugen.

Wenn es diesen „Bildungsträgern“ aber gelingt, ihr Aktivitätsspektrum mit entsprechenden Tätigkeitsfeldern anzureichern, könnte dies einen Erfolg versprechenden Weg bezeichnen, der gerade diese Organisationen zu anregenden „*Verknüpfungsorten*“ – im Sinne des oben gesagten – werden lässt, an denen das bildungsbezogene Know How vorhanden ist, das notwendige korrigierende und motivierende Interventionen erlaubt und an dem es gerade in Organisationen der sozialen Ökonomie oft fehlt.

Im vorliegenden Projektkontext konnten hier durchaus vielfältige neue Perspektiven erschlossen werden, am eindrucklichsten wohl im Projekt des Solardorfes Kettmannshausen, in dem durch die Beteiligung an einem LisU-Projekt erstmal systematisch die „soziale Seite des Lernens“ thematisiert werden konnte und musste und Fragen der Kompetenzentwicklung jenseits des rein fachlich-technischen Rahmens betrachtet wurden.

5.3.10 Erschließung „innovativer“ Tätigkeitsfelder

Die Aufgabe, die Entwicklung innovativer Tätigkeitsfelder zu initiieren und zu unterstützen, war für einige Träger insofern eine Herausforderung, als bisher vorwiegend Tätigkeits- oder Geschäftsfelder entwickelt wurden, die hauptsächlich auf eine spezielle Qualifizierung der TeilnehmerInnen ausgerichtet waren; z. B. Praktika, Sprachkurse, Orientierungsseminare, Kulturmittlerausbildung etc.

Insgesamt stellen sich die Tätigkeitsfelder der Organisationen des sozialen Umfeldes wie auch deren Finanzierung äußerst heterogen dar. Die Träger nehmen einerseits öffentliche und staatlich finanzierte Aufgaben wahr. Für diese Tätigkeiten stehen den sozialen Betrieben und Organisationen (oft fest angestelltes) qualifiziertes Fachpersonal und ehrenamtlich sowie geförderte Beschäftigte zur Verfügung. In seinen Auswirkungen noch stark umstritten ist dabei das Instrument der Arbeitsgelegenheiten „für im öffentlichen Interesse liegende, zusätzliche Arbeiten“.

Zusätzlich zu den „originären“ Kernaufgaben – wie Jugend- oder Altenhilfe, Bildungsarbeit, Kultur- und Gemeinwesenarbeit oder Beratungs- und Betreuungsdienste für spezifische Adressatengruppen – agieren die sozialen Organisationen andererseits zunehmend auch als (sozial)wirtschaftliche Unternehmen im Dritten Sektor zwischen Markt

und Staat und sind bemüht, bedarfsorientiert und mit innovativen Produkten neue Märkte und dabei neue Formen von Erwerbsarbeit zu erschließen.

Somit stellt neben diesen Kernaufgaben ein sozial eingebundenes wirtschaftliches Handeln im regionalen Kontext ein immer wichtigeres Aufgabenfeld dar. Der Unterschied zu privaten kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) liegt darin, dass sozialwirtschaftliche Organisationen ihre Gewinne in die Erfüllung sozialer und kultureller Ziele reinvestieren und keine privat ausgeschütteten Gewinne erzielt werden. Denn nicht profitorientierte Organisationen und soziale Unternehmen verstehen ihren Unternehmenszweck insbesondere in einer sozialen Verantwortung für die BürgerInnen in den Regionen, in denen sie tätig sind (s.o.). Daher versuchen sie trotz sinkender staatlicher Zuschüsse soziale, kulturelle und insbesondere integrative Aufgaben weiterhin wahrzunehmen. Insbesondere unterstützen soziale Unternehmen die Integration von Langzeitarbeitslosen, Arbeitslosengeld-II-EmpfängerInnen und anderen benachteiligten Zielgruppen.

Die Integrationsleistung für am Arbeitsmarkt benachteiligte Gruppen erfordert einen ungewöhnlich hohen Zeitaufwand und damit auch Kosten, die meist die Grenzen der Wirtschaftlichkeit überschreiten. Viele soziale Unternehmen versuchen deshalb eine Mischung aus öffentlich geförderten Tätigkeiten und konkurrenzfähigen Geschäftsfeldern, z. B. in den Bereichen Qualifizierung, personenbezogene Dienstleistungen, Beratungsleistungen und Bildungsangebote zu realisieren. Dabei stehen finanzielle wie auch ethische und soziale Faktoren in einem spannungsreichen Wechselverhältnis.

Im Vordergrund stehen zum einen zivilgesellschaftliches Engagement und die soziale Integration der lokalen Bevölkerung. Angesichts der rückläufigen Förderung durch den Staat müssen andererseits Ansätze zur Schaffung neuer Beschäftigung vorwiegend in ökonomisch relevanten Bereichen der sozialen Organisationen entwickelt werden (im Projektkontext vor allem: Dienstleistungen für SeniorInnen, Beratungsdienstleistungen im Bereich der erneuerbaren Energien, Kunsthandwerkstätigkeiten, Ausstellungen, Musikveranstaltungen, Kinderferienlager, Handwerksmärkte, Catering etc.), deren Bedarfe von regionalen Privatunternehmen nicht gedeckt werden, die für Arbeitssuchende jedoch sinnvolle und existenzsichernde Tätigkeiten ermöglichen.

Durch das „Tätig Sein“ im sozialen Umfeld wird Personen, die aus dem regionalen Arbeitsmarkt ausgegrenzt sind, zudem ein Ermöglichungsraum gegeben, der ihnen im Rahmen ehrenamtlicher oder gering bezahlter Tätigkeiten einen Lernort und beschäftigungsrelevante Perspektiven eröffnet.

Die skizzierte Situation setzt ständige Prozesse der Weiterentwicklung der sozialen Organisationen und Vereine voraus und muss von den dort Tätigen wesentlich mitgetragen und mitbestimmt werden. Daraus ergeben sich neue Kompetenzprofile und Arbeitsaufgaben (BWL-Kenntnisse, Personalmanagement, Wissensmanagement etc.). Bislang fehlt es in den sozialen Einrichtungen jedoch häufig an gezieltem Wissensmanagement. Die notwendigen organisationalen Veränderungen werden oft von einzelnen „MacherInnen“ getragen, bei denen sich das Wissen konzentriert.

Der Anspruch, innovative Tätigkeitsfelder zu identifizieren und zu entwickeln, führt allerdings in den sozialen Organisationen auch zu einem Prozess der verstärkten Auseinandersetzung mit dem eigenen Profil. In diesem Prozess müssen sowohl das Know-How und die Ressourcen der Einrichtungen wie auch die Kompetenzen der ehrenamtlich bzw. geförderten Tätigen im Hinblick auf mögliche Beschäftigungsfelder genauer betrachtet werden.

Betrachtet man die Entwicklungsstrategien, so sind zwei Vorgehensweisen – zielfixiert vs. zieloffen – zu unterscheiden.

- Bei der zielfixierten Strategie wurden von der Einrichtung entwickelte Konzepte bzw. Geschäftsfelder (z. B. aus Vorgängerprojekten, Marktanalysen, regionalen Bedarfen) vorgegeben und die TeilnehmerInnen gezielt für diese Tätigkeiten ausgewählt (extern z. B. über Arbeitsagenturen) bzw. angesprochen (intern, z. B. Ehrenamtliche).
- Bei der zieloffenen Strategie wurden die Geschäftsfelder bzw. Tätigkeiten zusammen mit den TeilnehmerInnen aus deren Erfahrungen, Interessen und Kompetenzen heraus entwickelt.

Besonders bei der zielfixierten Strategie hat sich im Projektverlauf gezeigt, dass z.B. ein von vornherein fixiertes Geschäftsfeld häufig nicht mit den Interessen, Kompetenzen oder Ressourcen der TeilnehmerInnen vereinbar ist.

In der Projektpraxis hatten in einigen Fällen bestimmte Personen, die sich als KursteilnehmerInnen oder als Ehrenamtliche im Rahmen der Organisationen des sozialen Umfelds bewegen, eine bestimmte Idee bzw. verfügten über ausgeprägte „mitgebrachte“ Kompetenzen. Die Träger unterstützten dann die Umsetzung im Bereich der eigenen Organisation, z.B. indem sie ihre Ressourcen bzw. Infrastruktur (Kontakte, Räume, Materialien, Wissen, etc.) zur Verfügung stellten – wenn sich das Vorhaben voraussichtlich „rechnete“, was natürlich vorausgesetzt bzw. geprüft werden musste.

In der Regel reagieren Organisationen des sozialen Umfeldes, indem sie als sozialwirtschaftliche Unternehmen tätig werden, auf einen vorhandenen regionalen Bedarf und entwickeln entsprechende Angebote (s.o.) und in deren Gefolge auch Beschäftigungsmöglichkeiten in sozialen, ökologischen und kulturellen Feldern – aber durchaus auch im handwerklichen Bereich (wie im Berliner Projekt). Dies kann zur Beteiligung an lokalen Wirtschaftskreisläufen führen, speziell auch dort, wo die Rahmenbedingungen eine Marktaktivität und insbesondere eine Umsetzung innovativer Projektideen durch traditionelle Unternehmensstrukturen nicht zulassen.

Aufgrund der meist vielfältigen Involviertheit in den regionalen Kontext und der daraus resultierenden besonderen Abhängigkeit von lokalen und regionalen Rahmenbedingungen ist es gerade für solche soziale Unternehmen im besonderen Maße von Bedeutung, das jeweilige Umfeld zu kennen und sämtliche unternehmensbezogenen Entwicklungsstrategien in enger Wechselwirkung mit eben diesem Umfeld zu konzipieren. Die Bezugnahme auf das regionale Umfeld muss dabei über gängige (Absatz-) Marktanalysen hinausgehen und alle sozialökonomischen (einschließlich regionaler Wirtschaftsentwicklung, Strukturwandel, demographischer Strukturen, regionaler Arbeitsmarkt,

Nachfragepotentiale etc.), regionalpolitisch-administrativen und kulturellen Faktoren miteinbeziehen, innerhalb derer sich das Unternehmen bewegen und – im Rahmen der vorhandenen eigenen Potentiale – behaupten und entwickeln will. Eine besondere Bedeutung kommt hierbei den regionalen Kooperationsstrukturen – mit anderen sozialwirtschaftlichen Akteuren, kommunalen Entscheidungsträgern aber auch regional tätigen KMU – zu, die wie oben dargestellt noch vielfach unterentwickelt sind.

Hinsichtlich der Kompetenzen der MitarbeiterInnen in solchen Organisationen bedeutet dies, dass sie Methoden und Instrumente nutzen und kennen müssen, um innovative Marktsegmente zu identifizieren, dass sie aber vor allem auch Kompetenzen auf dem Gebiet der regionalen Netzwerkkooperation erwerben müssen. Schließlich müssen die Akteure des sozialen Unternehmens beurteilen können, inwieweit und auf welche Weise sie mit ihren gegebenen Ressourcen in der Lage sind, auf zu erwartende externe Anforderungen und Veränderungen zu reagieren bzw. formulieren können, gegenüber welchen ungünstigen Rahmenbedingungen Veränderungsbedarf besteht.

Zudem müssen die ProjektmitarbeiterInnen mit den Zielgruppen aushandeln bzw. erproben, welches die geeignete Unternehmensform ist um die Geschäftsidee umzusetzen. Neben dem Ausfindigmachen der geeigneten Rechtsformen, wie z. B. Genossenschaft, gemeinnützige Geschäftsbetriebe (gGmbH) oder Verein etc. steht hierbei auch die Mitwirkung und Partizipation der in den Organisationen und Unternehmen Tätigen im Mittelpunkt und ist ein zentrales Kriterium hinsichtlich der ermöglichten weiteren Kompetenzentwicklung im Rahmen der anfallenden Tätigkeiten.

Insofern verweist die Notwendigkeit der Entwicklung neuer innovativer Geschäftsfelder wiederum unmittelbar auf die Anforderung, Organisationen des sozialen Umfelds als „Lernende Organisationen“ zu verstehen und insbesondere regionale Kooperationsstrukturen zu entwickeln und besser zu nutzen.

6. Nachbemerkung

Die Gestaltungsprojekte in „Kompetenzentwicklung zur Gestaltung von Übergängen in den Arbeitsmarkt – innovative Beschäftigungsfelder, Stärkung von Unternehmertum“ konnten insgesamt erfolgreich exemplarisch aufzeigen, dass es möglich ist, Schnittstellen zu schaffen, die Brücken zwischen der alltäglichen (privaten) Lebenswelt, Erwerbsarbeit und (institutionalisierter) Bildung zur Verfügung stellen. In diesen Handlungsräumen können prinzipiell Erfahrungen und Kompetenzen aus unterschiedlichen Lebensbereichen (Familie, Freunde, Freizeit, Ehrenamt, Erwerbsarbeit, berufliche Qualifikation etc.) miteinander verknüpft werden.

Die Projekte setzten darauf, dass Menschen ihre eigenen biografischen Erfahrungen – auch die Brüche in der beruflichen Laufbahn – zum Ausgangspunkt machen, um einzeln und gemeinsam lernförderliche Tätigkeiten zu entwickeln und neue Beschäftigungsmöglichkeiten zu erschließen. Diese Begegnungsräume zeichnen sich dadurch aus, dass sie Menschen nicht abgekoppelt von einer konkreten Umsetzung wie in einer „Black Box“ auf einen Übergang in Arbeit „vorbereiten“. Betroffene werden zu Akteuren und damit partizipativ in die Suche nach möglichen Umsetzungen einbezogen.

Die Praxisprojekte setzten dabei vorwiegend an den lebensweltlich erworbenen Kompetenzen der Akteure an und führten diese mit professionellen, organisationsbezogenen Kompetenzen zusammen, die in „echten“ Tätigkeiten erworben werden konnten. Sie boten darüber hinaus aber auch lernfördernde Unterstützungsstrukturen an, indem sie z.B. flexibel ein individuelles Coaching ermöglichten, intensivere persönliche Begleitungen durchführten, ein unterstützendes Projektmanagement initiierten oder anwendungsbezogene Bildungseinheiten entwickelten.

Dabei stellten ProjektmitarbeiterInnen nicht nur ihre persönlichen Kontakte zu wichtigen regionalen Institutionen zur Verfügung, sondern schufen auch öffentlich zugängliche Begegnungsräume, in denen Interessierte auch „zufällig“ hinzu stoßen können. So können Menschen neue soziale Netzwerke knüpfen, die für Übergänge in Arbeit zentral sind. Indem sich ProjektmitarbeiterInnen auf die Projektbeteiligten als Personen eingelassen haben und Spielräume für eine Gestaltung durch die Betroffenen selbst eröffneten, konnten sie vielfach deren Eigeninteresse wecken und eine hohe Identifikation der Beteiligten mit der Einrichtung bzw. dem Projekt ermöglichen.

Projektträger, die auf diese Form von Kompetenzentwicklung und Partizipation bauen, können selbst zu lernenden Organisationen in der Region werden. Sie werden dann unter Umständen zu wertvollen Unternehmen bzw. Einrichtungen in der Region, die die Nachfragestrukturen bündeln, die Potenziale der Region erweitern und innovative kreative Projektideen befördern, welche nicht zuletzt in zukunftsfähige Erwerbsarbeitsplätze münden können. Darüber hinaus nehmen sie zivilgesellschaftliche Funktionen wahr, in dem sie oft Bereiche gesellschaftlich sinnvoller und gemeinnütziger Tätigkeiten bereitstellen und dazu beitragen, in der Region bzw. dem Stadtteil Lebensqualität zu sichern.

Die Erfahrungen an den verschiedenen Projektstandorten zeigen, dass einzelne Modellprojekte im Stadtteil bzw. in der Region teils stark wahrgenommen wurden – z.B. von den politischen Verantwortungsträgern, von verschiedenen Bereichen der Zivilge-

sellschaft, von anderen Trägern und deren Einrichtungen. – allerdings noch kaum privaten Unternehmen.

Gleichzeitig wurde deutlich, dass dies für eine Verstetigung dieser Ansätze einer „guten Praxis“ nicht ausreicht – insbesondere dann, wenn die Anschubfinanzierungen zurückgehen und die „Modellphase“ beendet ist. Motivierte TeilnehmerInnen, qualifizierte und persönlich kompetente professionelle Akteure und sich öffnende Träger alleine können eine Verstetigung und Weiterentwicklung von Unterstützungsstrukturen für Übergänge in Arbeit nicht absichern. Es bedarf einer Reihe von Rahmenbedingungen, damit solche Projektmodelle nachhaltig wirksam werden können und auch zahlenmäßig mehr Menschen davon profitieren. Der quasi-marktlich organisierte Wettbewerb um Fördermittel, die Eigenmotivation von Akteuren oder eine konjunkturelle Erholung des „Arbeitsmarkts“ alleine scheinen dafür keine verlässlichen Garanten zu sein.

Es soll deshalb an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass es einer Reihe von Entscheidungen, Bemühungen und Prozessen auf (regionaler und überregionaler) politischer Ebene bedarf, sollten sich solche Ansätze verstetigen, die sich auf eine zukunftsfähige Ausrichtung von regionalen, „integrierten“ Unterstützungsstrukturen für den Übergang in Beschäftigung richten.

Es ist ohne Zweifel davon auszugehen, dass angesichts des gesellschaftlichen Wandels und der Modernisierungsanforderungen – insbesondere in Anbetracht der Veränderungen im Wirtschafts- und Beschäftigungssystem – für viele Menschen ungesicherte Beschäftigungsverhältnisse zunehmend eine Normalität darstellen werden. Es braucht daher neue regionale bzw. lokale Strategien und Strukturen, in denen die eigenen Entwicklungspotenziale der Region und ihrer Menschen freigesetzt und gestärkt werden können. Aufgrund der (erwerbs-) biografischen Unsicherheit und sich verändernder Lebenskonzepte braucht es weitere Ansätze, die aufzeigen, wie Leben, Arbeiten und Lernen sich im Lebenslauf immer wieder neu miteinander vermitteln und produktiv in Beziehung gesetzt werden können. Die entsprechenden Unterstützungsstrukturen und Angebote, die dies leisten können, dürfen sich daher nicht ausschließlich an eine bestimmte, identifizierbare Gruppe (z.B. die „gerade Arbeitslosen“) richten, sondern müssen regional verankert sein. Sie sollten potenziell allen offen stehen, die ihre biografischen Herausforderungen bearbeiten und neue Tätigkeits- und Beschäftigungsfelder entwickeln wollen.

Die Erfahrungen und Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung verweisen auf einige Aspekte, die in diesem Sinne auf regionaler und politischer berücksichtigt werden sollten:

- Die Entwicklungsansätze im Sinne der Modellprojekte brauchen eine politische Lobbyarbeit und eine verlässliche, öffentliche Willensbekundung seitens politischer und regional verantwortlicher Entscheidungsträger (Landkreis, Unternehmerverbände, etc.) .
- Es muss in Strukturbildungsprozesse (im Sinne der Projekte) und individuelle Entwicklungsprozesse gleichermaßen investiert werden – eine reine Fixierung auf „harte Ergebnisse“ wie z.B. Übergangsquoten in Beschäftigung ist zu kurzfristig.

- Unterschiedliche gesellschaftliche Bereiche und Akteure müssen in der Region noch systematischer als bisher – und auch systematischer als es in den Gestaltungsprojekten insgesamt geschehen ist – miteinander verbunden werden, um Synergien und Innovationen zu erzeugen.
- Verantwortliche aus Politik, öffentlicher Verwaltung sowie Wirtschaft müssen die Beteiligten bzw. „Betroffenen“ selbst als aktive und interessierte Subjekte wahrnehmen und sich ihren Interessen direkt öffnen.
- Die regionale Bedeutung und der Wert, den solche Strukturen zur Unterstützung und Beschäftigungsentwicklung haben, müssen gegenüber einer breiten Öffentlichkeit noch besser transportiert und transparent ausgewiesen werden.
- Eine (Grund-) Absicherung für Projektbeteiligte muss so ausgelegt sein, dass eine möglichst unspezifische Sicherung des Lebensunterhalts gewährleistet ist, die sich nicht eindimensional darauf richtet, Menschen möglichst kurzfristig (und kurzfristig) aus dem Leistungsbezug (z.B.: ALG II) zu drängen. Finanzierungen - auch in Form einer Mischfinanzierung – für Gestaltungsansätze zu sichern, ist auch eine regionale Aufgabe.
- Schließlich sollten sich Konzepte des tätigkeitsbegleitenden Lernens bzw. des Lernens im Rahmen eines Engagements im sozialen Umfeld sich nicht einspannen lassen für Deregulierungsabsichten zur sukzessiven Entledigung „bremsender“ industriekapitalistisch geprägter Schutz- und Sicherheitsrechte. Dies gilt insbesondere für Bestrebungen der Verschiebung der Risiken des Erwerbslebens auf die individuell Beschäftigten. Wenn ArbeitnehmerInnen künftig „Unternehmer in eigener Sache“ sein müssen, so kann dies nicht bedeuten, unzureichende Beschäftigungsfähigkeit zu einem persönlichen Problem des Einzelnen zu erklären und die volle Verantwortung für die Aufrechterhaltung der Verwertbarkeit der Arbeitskraft auf die „lernenden Individuen“ zu verlagern.

Literaturverzeichnis:

- Alheit, Peter (2002): Biographieforschung und Erwachsenenbildung, in: M. Kraul/W. Marotzki (Hg.): Biographische Arbeit, Opladen, S. 211 - 240
- Alheit, Peter/Bettina Dausien/ Manuela Kaiser/ Inga Truschkat (2003): Neue Formen (selbst) organisierten Lernens im sozialen Umfeld. Qualitative Analyse biographischer Lernprozesse in innovativen Lernmilieus, QUEM-Materialien Nr. 43, Berlin
- Allmendinger, Jutta/Thomas Hinz (2003): Organisationssoziologie, Wiesbaden
- Anastasiadis, Maria/Günter Essl/Andreas Riesenfelder/Tom Schmid/ Petra Wetzel (2003): Der dritte Sektor in Wien – Zukunftsmarkt Beschäftigung. Zusammenfassender Ergebnisbericht des Forschungsprozesses der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „Der Dritte Sektor in Wien“, Oktober 2003, Wien
- Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V./Projekt Qualifikationsentwicklungsmanagement (Hg.) (2006): „Übergänge in den Arbeitsmarkt“, Berlin
- Belwe, Katharina (2006): Editorial, in: „Aus Politik und Zeitgeschichte“, Heft 12/2006 vom 20. März 2006
- BEST (Berliner Entwicklungsagentur für soziale Unternehmen und Stadtteilökonomie) 2003: Newsletter, Nr. 1/ Juni 2003
- Beywl, Wolfgang (1991): Entwicklung und Perspektiven praxiszentrierter Evaluation, in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 14/3
- Birkhölzer, Karl/Ansgar Klein/Eckhard Priller/Annette Zimmer (Hg.) (2005): Dritter Sektor/Drittes System. Theorie, Funktionswandel und zivilgesellschaftliche Perspektiven, Wiesbaden
- Birkhölzer, Karl/Ludwig Kramer (2002): Grundstrukturen und Erfolgsbedingungen Sozialer Unternehmungen in Deutschland. Abschlussbericht des Teilprojekts: "Grundstrukturen und Erfolgsbedingungen innovativer Arbeits- und Unternehmensformen in Sozialen Unternehmungen" (Technologie-Netzwerk Berlin e.V. - Interdisziplinäre Forschungsgruppe Lokale Ökonomie), Oktober 2002, Berlin
- Birkhölzer, Karl/Ernst Kistler/Gerd Mutz (2004): Der Dritte Sektor. Partner für Wirtschaft und Arbeitsmarkt, Wiesbaden
- Bogner, Alexander/Beate Littig/Wolfgang Menz (Hg.) (2004): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, Wiesbaden
- Bohnsack, Ralf/Aglaja Przyborski/Burkhard Schäffer (Hg.) (2006): Das Gruppendiskussionsverfahren in der Forschungspraxis, Opladen
- Brömme, Norbert/Hermann Strasser (2001): Gespaltene Bürgergesellschaft? Die ungleichen Folgen des Strukturwandels von Engagement und Partizipation, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 25-26
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2005): Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999 – 2004, München
- „Bürgerschaftliches Engagement“, Heft B 12/2006 „Aus Politik und Zeitgeschichte“
- Dahrendorf, Ralf (1999): Impulse für die Bürgergesellschaft. Die Kraft des Dritten Sektors, in: Reflexion und Initiative, Hamburg, S. 10-15

- Ewers, Eyko (2005): Arbeit als Lebensinhalt? Zur Situation von Gründern und Mitarbeitern kleiner IT-Unternehmen, Online-Adresse: <http://www.diss.fu-berlin.de/2005/139/index.html> (29.12.2006)
- Flick, Uwe (1995): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften, Reinbek
- Froschauer, Ulrike/Manfred Lueger (2004): Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme, München
- Galuske, Michael (2002): Flexible Sozialpädagogik. Elemente einer Theorie Sozialer Arbeit in der modernen Arbeitsgesellschaft, Weinheim/München
- Gensicke, Thomas (2006): Bürgerschaftliches Engagement in Deutschland, in: Aus Politik und Zeitgeschichte“, Heft 12/2006 vom 20. März 2006, Seite 9 ff
- Glaser, Barney/Anselm Strauss (1979): The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research, Chicago
- Gläser, Jochen/Grit Laudel (2004): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, Wiesbaden
- Glinka, Hans-Jürgen (1998): Das narrative Interview - eine Einführung für Sozialpädagogen. Weinheim; München
- Heimer, Andreas/Heimfried Wolff (2003): Entwicklung und Erprobung eines Instrumentariums zur formativen Evaluation offener Gestaltungsprojekte, in: QUEM-Materialien 49
- Hildebrand, Bruno (2000): Anselm Strauss, in: U. Flick u.a.: Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Reinbek, S. 32 - 41
- Hradil, Stefan (2001): Bevölkerungsentwicklung und Gesellschaftsveränderung in den kommenden Jahrzehnten, in: Gegenwartskunde, Heft 3, S. 398f
- Huschke-Rhein, Rolf (1987): Qualitative Forschungsmethoden und Handlungsforschung II, Köln
- Kade, Jochen/Wolfgang Seitter (1998): Lebenslanges Lernen. Mögliche Bildungswelten, Opladen
- Kirchhöfer, Dieter (2004): Lernkultur Kompetenzentwicklung. Begriffliche Grundlagen, hrsg. v. der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V., Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management, Berlin 2004
- Kirchhöfer, Dieter (2005): Veränderte Perspektiven auf die Region als Innovationsraum – Problemdarstellung, Vortrag auf einem Workshop der ABWF in Sallgast im Juni 2005
- Kohlrausch, Bettina (2006): Sein Leben zu einer Erzählung bündeln. Biographische Selbstbestimmung im flexiblen Kapitalismus, in: SPW (Zeitschrift für sozialistische Politik und Wirtschaft) 150
- Kramer, D./Wagner, S./Billeb, K. (1998): Soziale Bürgerinitiative in den neuen Bundesländern. Untersuchung zu einem Förderprogramm 1993-1997. Stuttgart
- Kraul, Margret /Winfried Marotzki (Hrsg.) (2002): Biographische Arbeit. Perspektiven erziehungswissenschaftlicher Biographieforschung, Leverkusen
- Kreher, Thomas/Andreas Oehme (2006): Individuelle Tätigkeits- und Lernverläufe sowie Unterstützungsformen zur Kompetenzentwicklung für aktive Arbeits- und Lebensgestaltung, QUEM-Materialien 67, hrsg. von der Arbeitsgemein

- schaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management, Berlin
- Kromrey, Helmut (2001): Evaluation – ein vielschichtiges Konzept - Begriff und Methodik von Evaluierung und Evaluationsforschung. Empfehlungen für die Praxis, in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 24. Jg., Heft 2
- Lamnek, Siegfried (1995): Qualitative Sozialforschung, Band 1: Methodologie, Weinheim
- Liebig, Reinhard/Esther Karla (2003): Entwicklungsfaktoren und -dynamiken des Dritten Sektors als Arbeitsmarkt. Studie im Rahmen der Equal-Entwicklungspartnerschaft „Förderung der Sozialwirtschaft“ im Auftrag der Gesellschaft für Paritätische Soziale Arbeit in Thüringen mbH, Dortmund
- Mayring, Philipp (1996): Einführung in die qualitative Sozialforschung, 3. Aufl., Weinheim
- Moser, Heinz (1975): Aktionsforschung als kritische Theorie der Sozialwissenschaften, München
- Mutz, Gerd (2001): Der souveräne Arbeitsgestalter in der zivilen Arbeitsgesellschaft, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B21
- „Neue Arbeitswelt“, Heft B 21/2001 „Aus Politik und Zeitgeschichte“ vom 18.5.2001, Bonn
- „Neue Bundesländer - Gesellschaftlicher Wandel“, Heft B 39-40/2001 „Aus Politik und Zeitgeschichte“
- Peter Preisendörfer: (2005): Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen, Wiesbaden
- „Politisches Engagement“, Heft B 25-26/2001 „Aus Politik und Zeitgeschichte“
- Priller Eckhard/ Anette Zimmer (2006): Dritter Sektor. Arbeit als Engagement, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 12/2006, S. 17 - 24
- Putnam, Robert D. (2001): Schlussfolgerungen, in: ders. (Hrsg.): Gesellschaft und Gemeinsinn. Sozialkapital im internationalen Vergleich, Gütersloh
- Schuleri-Hartje, Ulla-Kristina/Holger Floeting/Bettina Reimann (2005): Ethnische Ökonomie. Integrationsfaktor und Integrationsmaßstab, Darmstadt/Berlin
- Stigler, Hubert (1996). Methodologie. Vorlesungsskriptum. Universität Graz: „<http://www-gewi.kfunigraz.ac.at/edu/studium/materialien/meth.doc>“ (8.3.2004)
- Strauss, Anselm/ Juliet Corbin (1996): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim
- Thomas, Michael (2005): Existenzgründungen in peripheren Regionen, Beitrag auf dem LisU-Workshop in Sallgast am 20./21. Juni 2005
- „Traditionslinien bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland“, Heft B 9/2002 „Aus Politik und Zeitgeschichte“
- Völter, Bettina/Bettina Dausien/Helma Lutz/Gabriele Rosenthal (Hrsg.) (2005): Biographieforschung im Diskurs. Theoretische und methodische Verknüpfungen, Wiesbaden
- Voß, G. Günter (2000): Unternehmer der eigenen Arbeitskraft - Einige Folgerungen für die Bildungssoziologie, in: Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation 20

- Voß, G. Günter/Pongratz, H. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50 (1), S. 131 – 158
- Wagner, Bernhard (2005): Arbeitsplätze zwischen Markt und Staat. „Dritter Sektor“ und „Sozialwirtschaft“ – Zur definitorischen Abgrenzung und zum Beschäftigungspotential einer „Terra incognita“, in: Helmut Arnold/Lothar Böhnisch/Wolfgang Schröer (Hrsg.): Sozialpädagogische Beschäftigungsförderung. Lebensbewältigung und Kompetenzentwicklung im Jugend- und jungen Erwachsenenalter, Weinheim, S. 232 – 262